

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Vliv trhu na konkurenceschopnost firmy

Analýza konkurenceschopnosti dvou společností fungujících z hlediska
konkurence na odlišných trzích

Bakalářská práce

Autor: Eva Galochová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 23.4.2015

Eva Galochová

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, připomínky, cenné rady a poskytnutý čas, věnovaný mé bakalářské práci.

Anotace

Název: Vliv trhu na konkurenceschopnost firmy

Bakalářská práce se věnuje analýze konkurenceschopnosti dvou společností fungujících z hlediska konkurence na odlišných trzích. Práce je rozdělena na dvě části. První je teoretická část, zabývající se poznatky z odborné literatury týkající se pojmu konkurenceschopnost a metod souvisejících s touto problematikou.

Druhou je část praktická, ve které jsou představeny obě zkoumané společnosti, jejich předmět podnikání a nabízené služby. Dále je v praktické části aplikována metoda SWOT a Porterův model 5 konkurenčních sil na vybrané společnosti ke zjištění jejich konkurenčního postavení.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky z provedených analýz a následně provedeno porovnání firem, jejich vyhodnocení a v neposlední řadě jsou navržena doporučení na zlepšení jejich konkurenční pozice.

Annotation

Title: Market influence on the company's competitiveness

This bachelor thesis deals with competitiveness analysis of two companies running business on different markets from the point of view of competition. It is divided into two parts. The first part is theoretic and it describes findings from technical literature about the term competitiveness and the methods connected with this issue.

Second part is practical and there are described both researched companies, their scope of business and offered services. Further there are applied method SWOT and Porter's model of 5 competition strengths on the chosen companies in order to find out their competitiveness.

In the conclusion are summarized all the results from the made analysis and subsequently is made the companies comparison, their evaluation and recommendations to improve their position on the market.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
2.1	Cíl práce.....	3
2.2	Metodika zpracování.....	3
3	Teoretická východiska práce	5
3.1	Základní pojmy	5
3.1.1	Konkurence.....	5
3.1.2	Konkurenceschopnost.....	6
3.1.3	Konkurenti	7
3.1.4	Konkurenční výhoda	10
3.1.5	Konkurenční strategie	11
3.1.6	Podnikové prostředí.....	13
3.2	Metody analýzy podnikového prostředí	15
3.2.1	PEST analýza	15
3.2.2	Analýza 4C	17
3.2.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	18
3.2.4	SWOT ANALÝZA.....	21
4	Praktická část.....	25
4.1	Charakteristika společností.....	25
4.1.1	Charakteristika společnosti ABC spol. s r.o.	25
4.1.2	Charakteristika společnosti DEF spol. s r.o.	27
5	Analýza konkurenčních pozic zkoumaných společností.....	29
5.1	Porterův model 5 konkurenčních sil	29
5.1.1	Porterův model 5 konkurenčních sil firmy ABC spol. s r.o.....	29
5.1.2	Porterův model 5 konkurenčních sil firmy DEF spol. s r.o.....	34

5.2	SWOT ANALÝZA.....	37
5.2.1	SWOT ANALÝZA firmy ABC spol. s r.o.....	38
5.2.2	SWOT ANALÝZA firmy DEF spol. s r.o.....	42
6	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	45
6.1	Porovnání firem.....	48
6.2	Doporučení.....	55
6.2.1	Doporučení pro firmu ABC spol. s r.o.....	55
6.2.2	Doporučení pro firmu DEF spol. s r.o.....	58
7	Závěr.....	61
8	Seznam použité literatury.....	63
9	Seznam obrázků.....	66
10	Seznam tabulek.....	66
11	Přílohy.....	67
11.1	Zadání k závěrečné práci.....	67

1 Úvod

Každý z majitelů firmy by chtěl, aby jeho firma byla úspěšná, přinášela značné zisky, udržela si své zákazníky a získávala nové. Avšak ne každý majitel si dokáže uvědomit své postavení na trhu, dostatečně zmapovat své konkurenty a využít svých možností či příležitostí, které mu současná situace nabízí.

Firma, která je na vrcholu svého podnikání, ale nekontroluje dění kolem sebe, se může lehko stát obětí prohry v konkurenčním boji. Proto je v dnešní době velmi důležité neustále kontrolovat jak novou, tak i stávající konkurenci. Majitelé firem by také neměli opomíjet přání a potřeby svého zákazníka a měli by se snažit nabídnout mu výhodnější produkt či službu než má jeho konkurence. Také by si měli uvědomit, že nový konkurent nemusí ihned znamenat pro firmu hrozbu, ale naopak může svého konkurenta využít ve svůj prospěch například tím, že zvolí vhodnou konkurenční strategii, prosadí svou konkurenční výhodu, a hlavně že se bude snažit být lepší.

Toto téma zaměřené právě na konkurenceschopnost firmy jsem zvolila z důvodu, že moje rodina vlastní dvě firmy, které fungují z hlediska konkurence na odlišných trzích, přestože působí ve stejném regionu. Z důvodu nesouhlasu všech společníků s uvedením názvů obou firem v bakalářské práci, bude pro první zkoumanou firmu užíván název ABC, spol. s r.o. a pro druhou firmu bude použit název DEF spol. s r.o. S těmito názvy společníci firem souhlasí.

První firmou je tedy rodinná firma ABC spol. s r.o., která se zabývá přepravní a spediční činností a působí na trhu přes 20 let. Druhou firmou je převzatá firma DEF spol. s r.o., která se zabývá odpadovým hospodářstvím a ekologickým poradenstvím.

Přestože jsou obě firmy na trhu několik let, musejí neustále čelit konkurenčnímu boji, být neustále ve střehu a hlavně umět obstát v tomto nelehkém boji.

Je velice důležité analyzovat konkurenční pozici firem a neustále zkoumat stávající i novou konkurenci, a to i přesto, že firmy působí na trhu dlouhodobě a mají určitou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám.

Vypracováním této bakalářské práce je možné firmám přispět k vyhodnocení jejich stávající pozice na trhu z hlediska konkurence, odhalit jejich silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby. Také bude firmám navrženo doporučení ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce bude analyzovat konkurenční postavení dvou společností fungujících z hlediska konkurence na odlišných trzích, přestože působí ve stejném regionu. Ke zjištění konkurenčního postavení obou společností bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil a metoda SWOT.

Dílčím cílem práce bude vypracování teoretických východisek práce, dalším dílčím cílem bude charakteristika vybraných společností a analýza konkurenčních pozic zkoumaných společností, dále bude provedeno porovnání zkoumaných firem z hlediska jejich konkurenční pozice. Z porovnání bude vyhodnoceno, která firma má lepší postavení na trhu a která je konkurenceschopnější. Posledním dílčím cílem práce bude navrhnout doporučení na zlepšení jejich konkurenční pozice na trhu.

2.2 Metodika zpracování

Práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části budou vymezeny základní pojmy související s tématem této práce jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenti, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a podnikové prostředí. Dále budou vysvětleny některé z metod podnikového prostředí jako je analýza PEST, 4C, SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

V praktické části budou představeny obě společnosti, jejich předmět podnikání a nabízené služby. Dále bude praktická část zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti obou společností působících v regionu Jesenicko pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a metody SWOT. Výsledkem této práce bude shrnutí výsledků z provedených metod a porovnání s následným vyhodnocením, která ze zkoumaných firem je na tom lépe z hlediska konkurenční

pozice zkoumaného trhu. Poté budou provedeny návrhy a možná doporučení ke zlepšení současné pozice na trhu a ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

3 Teoretická východiska práce

Teoretická část se bude zabývat základními pojmy, jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenti, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a podnikové prostředí. Poslední částí v teoretickém východisku práce budou popsány metody sloužící ke zjištění konkurenceschopnosti. Především budou popsány některé z metod podnikového prostředí, konkrétně analýza PEST, 4“C“, SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil. Z těchto analýz budou vybrány ty, které pomůžou odhalit konkurenční postavení zkoumaných společností a v praktické části budou na tyto společnosti aplikovány.

3.1 Základní pojmy

V této kapitole budou vysvětleny důležité základní pojmy, které souvisí s konkurenceschopností zkoumaných společností.

Mezi základní níže vysvětlené pojmy patří konkurence, konkurenceschopnost, konkurenti, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a podnikové prostředí.

3.1.1 Konkurence

Každý se může dívat na pojem konkurence trochu jinak. Lze ho definovat více způsoby. Proto je níže uvedeno několik definic pojmu konkurence.

„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniků, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.“

(Porter, 1993, s. 19)

Jak uvádí Mikoláš (2005) pojem konkurence by se dal vyjádřit jako *soupeření, soutěžení, případně hospodářská soutěž atd.* Je tedy patrné, že tento pojem má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický atd.

Také bychom si měli uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Proto, aby konkurent vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí dle Mikoláše (2005) splňovat alespoň tyto dva předpoklady:

- *musí být konkurenční*, je to tedy určitý předpoklad k tomu mít konkurenceschopnost a disponovat konkurenčním potencionálem,
- *musí mít konkurenční zájem*, což znamená chtít vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potencionálem, který nazýváme podnikavost.

Také je nutné si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a *konkurenceschopností* jako potencionálem firmy. (Mikoláš, 2005)

Košťuriak (2008) rozlišuje také formy konkurence, které dominují na dnešních trzích:

- konkurence přímá a alternativní,
- konkurence vůči zákazníkovi,
- konkurence uvnitř firmy,
- konkurence lokální a globální,
- konkurence na finančním trhu,
- konkurence na trhu práce,
- konkurence legální a nelegální.

3.1.2 Konkurenceschopnost

Tento pojem se dle Kadeřábkové (2003) označuje za souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti, a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy.

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“

(Čichovský, 2002, s. 13)

Dle Mikoláše (2005) se konkurenceschopnost v pojetí podnikatelského potenciálu musí vyznačovat:

- všeobecnými charakteristikami,
jsou dány potencionálem, jako rozdíl mezi tím co je na trhu a tím, co může nebo musí být (například díky poznatkům ve vědě, legislativě) – tedy je to možná změna, která vyvolá odpor ke změně nebo příležitost k umocnění původního potenciálu či vzniku nového potencionálu firmy
- speciální charakteristikou,
je dána externím zřetele hodným potencionálem, který omezuje potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy
Existuje tedy zřetele hodný konkurent firmy buď na nabídkové straně (např. dodavatelé) nebo na straně potřeb (např. spotřebitelé).

„Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi produktem a potencionálem vytvoření produktu (např. ekonomie hovoří o potencionálním produktu).“ (Mikoláš, 2005, s. 33)

„Potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.“ (Mikoláš, 2005, s. 33)

Také lze konkurenceschopnost definovat jako vlastnost, která dovoluje podnikatelským subjektům uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty, tedy disponovat konkurenčním potencionálem. (Pitra, 2001)

3.1.3 Konkurenti

Většina firem se dívá na konkurenty jako na své ohrožení. Firmy se soustředují hlavně na to, jak mohou proti nim získat podíl na trhu a jak jim mohou zabránit ve vstupu do daného odvětví.

Konkurenti jsou nepochybně hrozbou, ale správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit.

Proto je dobré rozlišovat dobré konkurenty a špatné konkurenty. Dobří konkurenti mohou podniku posloužit v různých strategických cílech, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku. Zároveň by se měl podnik soustředit na to, aby zaútočil na své „špatné“ konkurenty a přitom si udržel relativní postavení vůči dobrým konkurentům. (Porter, 1993)

„Konkurenti jsou užiteční nejen konkurenci jako takové, ale mohou být i danému podniku užitečnější, než se obvykle uznává. Podnik nemůže být nikdy vůči svým konkurentům sám se sebou spokojený a přestat hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu.“ (Porter, 1993, s. 246)

„Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těchto konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je možné nadále si udržet přízeň zákazníků.“ (Kotler, 1995, s. 145)

Bartes (2011) uvádí, že lze rozlišit dle Kotlera čtyři typy konkurentů:

- **laxní konkurent** – pomalé reakce na činnost konkurence. Nutnost znát důvody netečnosti,
- **vybíravý konkurent** – reaguje jen na některé útoky a jiných si nevšímá. Nutno je znát jeho „klíč“,
- **tygr – konkurent** – velmi rychle a tvrdě reaguje na každou činnost. Zvyklý bojovat vždy až do konce,
- **scholastický konkurent** – na útok reaguje nahodile a nelze předvídat jeho jednání.

3.1.3.1 Konkurent dle Portera

Analýzu konkurenta lze provést také podle Portera, kterou uvádí Bartes (2011) ve své knize tak, že musíme mít k dispozici informace ze čtyř následujících oblastí:

- budoucí cíle konkurenta,
- současná strategie konkurenta,
- předpoklady konkurenta,
- schopnosti konkurenta.

1. Budoucí cíle konkurenta

Znalost budoucích cílů konkurenční firmy je velmi důležitá, neboť s probíhajícími změnami v tržním prostředí nám tato skutečnost umožní, s dosti vysokou dávkou přesnosti, předvídat její možnou reakci.

2. Současné strategie konkurenta

Jde o identifikaci v současné době užívané konkurentovy strategie. Je nutné zhodnotit nejen, na jaké úrovni realizace jsou strategie konkurentem užívány, ale jaké předpoklady pro jejich úspěšnou realizaci má vytvořeny.

3. Předpoklady konkurenta

Porter dělí předpoklady konkurenta do dvou kategorií:

- Konkurentovy předpoklady o sobě samém,
- Konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm.

4. Schopnosti konkurenta

Dle Portera úroveň konkurentových cílů, předpokladů a používaných současných strategií budou umožňovat jeho schopnost iniciovat strategické změny či na ně reagovat. Z tohoto důvodu doporučuje najít odpovědi na otázky v následujících konkurentových problematikách, jako je např.:

- produkty,
- prodejce/distribuce,
- marketing a prodej,

- celkové náklady,
- finanční síla,
- organizace,
- ostatní.

3.1.4 Konkurenční výhoda

Mikoláš (2011) definuje konkurenční sílu dle Portera jako podobu konkurenční výhody, která vyplývá z podnikatelské činnosti. Konkurenční výhoda se může vytvořit pomocí specifické strategie (strategie nákladového vůdcovství, diferenciacce, specializace) a je tvořena přebytkem z hodnoty, kterou podnik tvoří pro své zákazníky.

„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.“ (Porter, 1993, s. 21) *„Udržitelná konkurenční výhoda je jediný spolehlivý způsob, jak dosáhnout nadprůměrného výkonu.“* (Porter, 1993, s. 246)

Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Vyšší hodnota vychází z toho, že podnik nabídne nižší ceny než má konkurence, anebo že poskytne zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu. (Porter, 1993)

Konkurenční výhoda má dva základní typy (Porter, 1993): vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciacce.

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik si stanoví, že se stane ve svém odvětví známým výrobcem s nízkými náklady. Zdroje výhod nízkých nákladů závisejí na struktuře daného odvětví např. snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné. Podnik, který sice disponuje nejnižšími náklady, nemůže ignorovat základy diferenciacce. Pokud kupující nebudou pociťovat výrobek podniku jako přijatelný, bude muset podnik s nejnižšími náklady snížit ceny hodně pod úroveň konkurentů, aby získal odbyt. Což by mohlo úplně vymazat výhody plynoucí z nízkých nákladů.

Diferenciace

Podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v těch dimenzích, které kupující velmi oceňují. Podnik si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku či služeb), které kupující vnímají jako důležité a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl potřeby kupujících uspokojovat.

Pokud usiluje o diferenciaci, musí brát v úvahu své postavení i v oblasti nákladů. Dále musí být v něčem jedinečný a odlišný od svých soupeřů.

3.1.5 Konkurenční strategie

Každá z firem působící v daném odvětví vstupuje do soutěže a má svou konkurenční strategii, ať už jasně definovanou nebo skrytou.

Vypracovat konkurenční strategii dle Portera (1994) znamená, vypracovat širší zásady, které určují, jakým způsobem bude firma konkurovat, jaké jsou její cíle a jaká opatření jsou nezbytná k dosažení těchto cílů.

„Konkurenční strategii je možno chápat jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytýčených cílů v daném marketingovém prostředí v daném okamžiku.“ (Bartes, 2011, s. 102)

„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“ (Porter, 1994, s. 4)

Existují tři úspěšné obecné strategické přístupy Portera (1994) k předstížení jiných firem v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti

Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností podniku, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady a snažit se o minimalizaci nákladů v oblastech jako jsou služby, prodej, reklama, výzkum, vývoj atd. K dosažení těchto cílů je nutné věnovat pozornost i kontrole nákladů v manažerské sféře.

Jakmile firma dosáhne co nejnižších nákladů, přinese jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví, bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil. Dosažení nízkých nákladů rovněž poskytuje ochranu před soupeřením konkurentů, protože nižší náklady firmy znamenají, že jí stále zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

Diferenciace

Druhou strategií je diferencování produktu nebo nabízení služeb firmou, jejíž produkty či služby jsou vnímány v celém odvětví jako jedinečné.

Přístupy k diferenciaci mají mnoho forem - design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť a další způsoby. Nejideálnější je, když se firma odlišuje v několika oblastech najednou.

Je důležité zdůraznit, že náklady v této strategii nejsou hlavním strategickým cílem. Diferenciace vytváří jistou ochranu proti konkurenci, neboť zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči její ceně. Firma, která se dostatečně odlišuje od konkurence, získává věrnost svých zákazníků a je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

Soustředění pozornosti

Poslední strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli účinněji než konkurence, která má širší záběr činnosti.

Strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům nebo k diferenciaci v rámci celého trhu, ale dosahuje jedné nebo obou z těchto pozic vůči zvolenému strategickému cíli.

Úspěšné využití těchto obecných strategií vyžaduje různé prostředky a dovednosti. Tyto strategie zahrnují například různé organizační uspořádání a kontrolní postupy. K dosažení úspěchu je obvykle nutné si zvolit jednu strategii a neustále ji sledovat. (Porter, 1994)

Tyto tři obecné strategie jsou zobrazeny na obrázku 1.

Obrázek 1 - Tři obecné strategie

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V CELÉM ODVĚTVÍ	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Zdroj: (Porter, 1994, s. 39)

3.1.6 Podnikové prostředí

Podnik je obklopen řadou jevů, které na něj působí a mají vliv na chování podniku a cíle, kterých chce dosáhnout. Tyto jevy nazýváme okolí podniku.

„Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci.“ (Dvořáček, 2012, s. 3) Okolí podniku se skládá z vnějších prvků podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční situace, zákazníci, konkurence, dodavatelé i lidé, kteří jsou pro podnik významnými činiteli. Okolí vytváří možnost získání vstupu do výrobního procesu, realizaci výrobků či služeb.

Každý podnik má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky každého podniku závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby.

Podnik by se měl umět vypořádat s těmito vnějšími faktory a uvědomit si, zda využije svých příležitostí a potlačí své hrozby nebo naopak. (Dvořáček, 2012)

Je tedy důležité analyzovat, co okolí podniku umožňuje, co podporuje, co zakazuje a od čeho odrazuje. (Sedláčková, 2002)

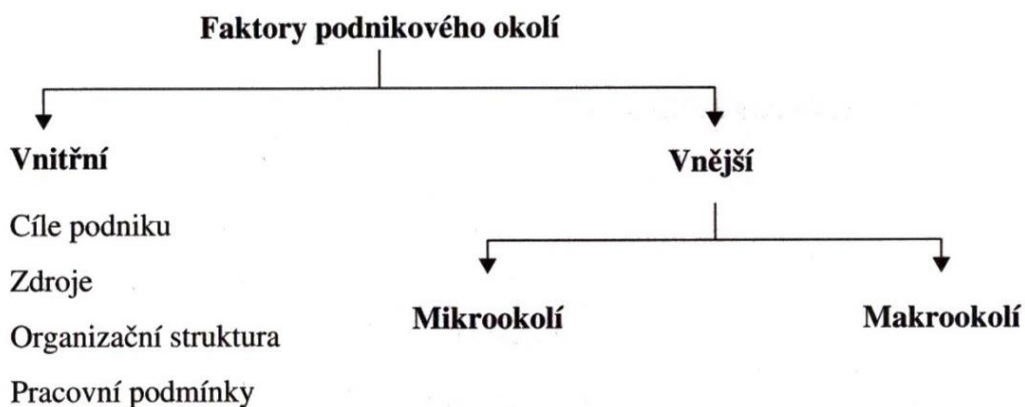
Dle Dvořáčka (2012) lze prostředí podniku rozdělit na vnitřní a vnější, uvedeno na obrázku 2:

- Vnitřní - je spojeno s tím, co působí uvnitř podniku
- Vnější – vnější prostředí se skládá z makroprostředí a mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost řídit svůj trh. Patří mezi ně: dodavatelé, společnost, tržní zprostředkovatelé, zákazníci a konkurenti.

Makroprostředí se skládá z větších společenských faktorů ovlivňujících veškeré účastníky v mikroprostředí. Na tyto faktory nemá podnik téměř žádný vliv. Jedná se o faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. (Kotler, 1995)

Obrázek 2 - Faktory podnikového okolí



Zdroj: (Dvořáček, 2012, s. 3)

3.2 Metody analýzy podnikového prostředí

V této kapitole budou popsány metody analýz ke zjištění vlivů okolí na podnik. Zmapování konkurenčního prostředí je důležité k tomu, aby si firmy uvědomily své postavení na trhu, zjistily, co je ovlivňuje, co podporuje a mohly tak lépe bojovat se svou konkurencí.

Podnikové prostředí je možné analyzovat pomocí mnoha metod. V této kapitole budou popsány pouze analýzy: PEST, 4C, SWOT a strukturální analýza konkurenčního prostředí neboli Porterův model pěti konkurenčních sil.

3.2.1 PEST analýza

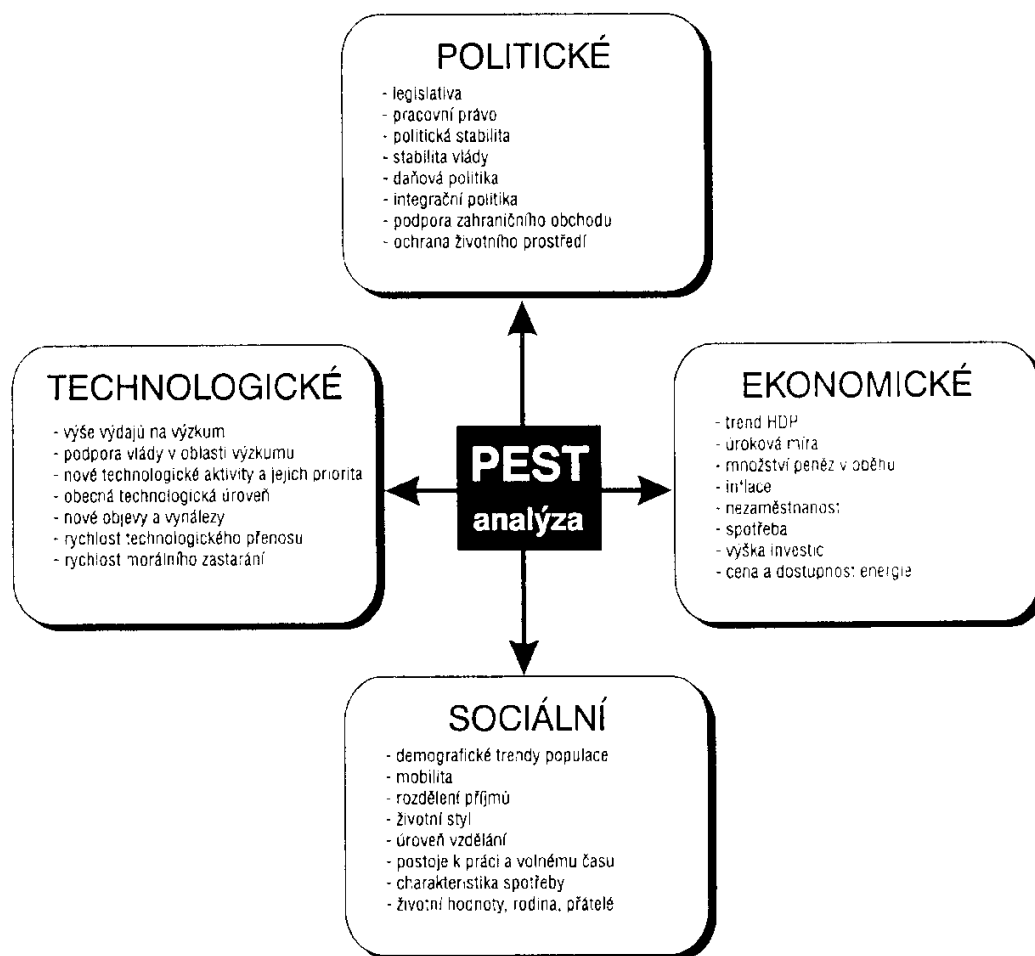
Pro poznání vnějšího prostředí firmy lze využít tzv. PEST analýzu, kterou charakterizoval Dvořáček (2012).

Už od 80. let se přístup k analýze makrookolí označoval jako PEST analýza. Tato zkratka odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, S (sociálně-demografickým) a (T) technicko-technologickým faktorům. Tyto faktory jsou vysvětleny níže a zobrazeny na obrázku 3.

Postupem času se však okruh tohoto zkoumání začal rozšiřovat i o další faktory. Z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory).

Dle Grasseové (2010) slouží PESTLE analýza jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Využívá se pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých se předpokládá, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.

Obrázek 3 - PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: (Košťan, 2002, s. 38)

Politicko-právní – vymezují pravidla hry pro činnost podniku. Jedná se o instituce a zákony. Patří sem především: typ vlády a její politická stabilita, svoboda tisku a změny v politickém prostředí.

Ekonomické – tyto faktory se mění v průběhu času a jsou relativně stabilní. Do těchto faktorů se můžou řadit např. hospodářská politika vlády, vývoj cen, úroveň ekonomiky a její konkurenceschopnost, disponibilní zdroje ekonomiky a další.

Sociálně-demografické – do této skupiny patří: systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života), množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní, náboženská

struktura, vzdělávací soustava a její úroveň, rozdělování příjmů (důchody, renty) v podniku.

Technologické – jedná se o využití vědy a techniky v podniku, patří sem tedy jak informační tak komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. (Dvořáček, 2012)

3.2.2 Analýza 4C

Při zkoumání vlivů prostředí je důležité vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. Při zaměření se na regionální trh se společnosti nemohou vyhnout dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. A společnosti působící globálně, musí brát v úvahu specifické lokální podmínky v regionech, kde působí. Tuto metodu „4C“ lze využít při zkoumání globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek, a to ze čtyř hledisek dle Košťana (2002) a Kotlera (1995):

- Customers (zákazníci),
- Country (národní specifika),
- Costs (náklady),
- Competitors (konkurence).

Zákazníci – začínají projevovat v některých odvětvích na různých trzích čím dál více podobný spotřebitelský vkus. V jiných přetrvávají specifické zákaznické preference. K poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit buď jednotný globální, nebo diferencovaný lokální přístup.

Národní specifika – projevují se v celních bariérách, politice, rozdílných standardech, i odlišných kulturách.

Náklady - zde hodnotíme například směnné kurzy, cenu pracovní síly, výrobní náklady.

Konkurence – je čím dál globálnější. Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Firmy soupeří s velkým množstvím konkurentů.

Každý z konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je také možné si udržet přízeň zákazníků.

3.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

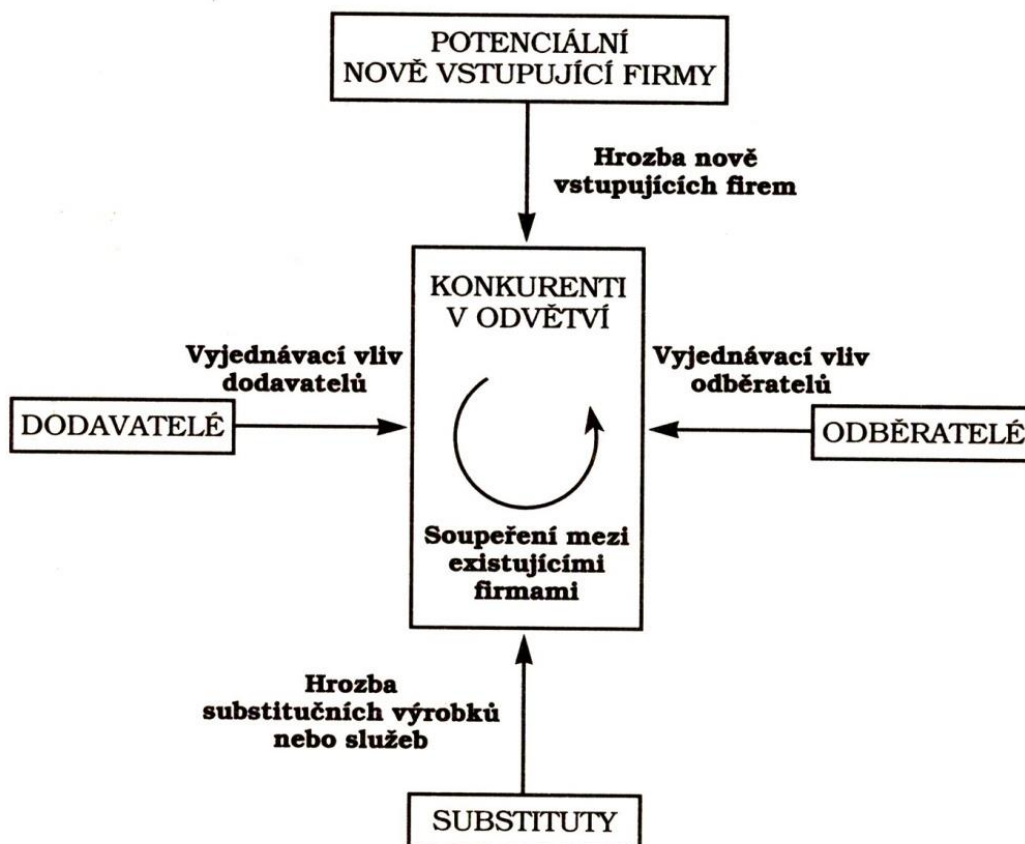
Model pěti sil je založen na tom, že strategická pozice podniku působí v určitém odvětví a je určena působením pěti základních činitelů. Model zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu.

Těchto pět faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. Model pěti konkurenčních sil patří mezi často používané nástroje analýzy mikrookolí podniku. (Grasseová, 2010)

Strukturální analýza odvětví – základním faktorem, který určuje výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vycházet z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti určitého odvětví rozhoduje. Konečným cílem konkurenční strategie by mělo být vyrovnání se s těmito pravidly, a pokud je to možné, změnit je ve svůj prospěch. V kterémkoli odvětví, ať domácím či mezinárodním, vyrábí-li výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence včleněna do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků či služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů, soupeření mezi existujícími konkurenty (viz obrázek 4). (Porter, 1993)

„Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic.“ (Porter, 1993, s. 24)

Obrázek 4 - Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: (Porter, 1994, s. 4)

Obrázek 4 - představuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. V jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost, neboť každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu.

Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku proniknout do složitosti problémů a umožňuje určit faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující, aby rozpoznal strategické inovace, které by zlepšily výnosnost daného odvětví. (Porter, 1993)

Těchto pět faktorů je popsáno dle Portera (1994) a Grasseové (2010):

1. Konkurence v odvětví – hrozba silné rivality

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu dovedného taktizování k získání výhodného postavení. Také se používají metody jako reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení nového výrobku a vylepšený servis zákazníkům nebo nová forma záruky.

K soupeření dochází například z toho důvodu, že konkurent vidí určitou příležitost k vylepšení své stávající pozice, anebo jeden či více konkurentů pociťují určitý tlak. Některé z forem soupeření, zejména cenová konkurence, může být i značným rizikem, neboť snížení cen je velice rychle konkurenty vyrovnáno, a pokud není poptávka v odvětví dostatečně vysoká, může dojít ke značnému snížení příjmů firem. Oproti tomu reklamní kampaně mohou mít za následek vyšší poptávku v odvětví, což přináší jistou výhodou všem firmám. Intenzivní soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů např. (pomalý růst odvětví, vysoké fixní nebo skladovací náklady, různorodost konkurentů a další).

2. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přicházejí se snahou získat co největší podíl na trhu, přinášejí do odvětví novou kapacitu a značné zdroje, což může vést ke stlačení cen, růstu nákladů, a tím i ke snížení ziskovosti. Ohrožení novými konkurenty do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu spolu s reakcí stávajících účastníků. Pokud jsou překážky vysoké nebo když nový účastník očekává ostrou reakci od zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá. Překážkami vstupu jsou např. úspory z velkovýroby, totožnost druhu výrobků, náklady na přechod do odvětví, potřeba investic, vládní politika a jiné.

3. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Odvětví může být neatraktivní v případě, že existuje potencionální či reálná hrozba zastupitelnosti daného výrobku. Firma by se měla zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. Pokud

by došlo ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků, ceny a zisk by na trhu klesl.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly kupujících

Kupující se snaží tlačit ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality i co nejlepších služeb a zároveň tím tak staví konkurenty navzájem proti sobě, a to vše na úkor ziskovosti určitého odvětví.

Trh se stává nepřitažlivým, pokud zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. Prodávající se však může zaměřit na zákazníky, kteří mají menší moc, nebo tuto moc minimalizovat. Ještě lepší variantou je vytvořit bezkonkurenční nabídku, kterou odběratelé neodmítnou.

5. Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Odvětví se může stát neatraktivní v případě, že dodavatelé začnou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a množství dodávek. Síla dodavatelů roste, pokud poskytují jedinečné výrobky, které zároveň tvoří zásadní vstup odběratele. Nejlepší obranou je budování dobrých vztahů s dodavateli a dodavatelskými zdroji.

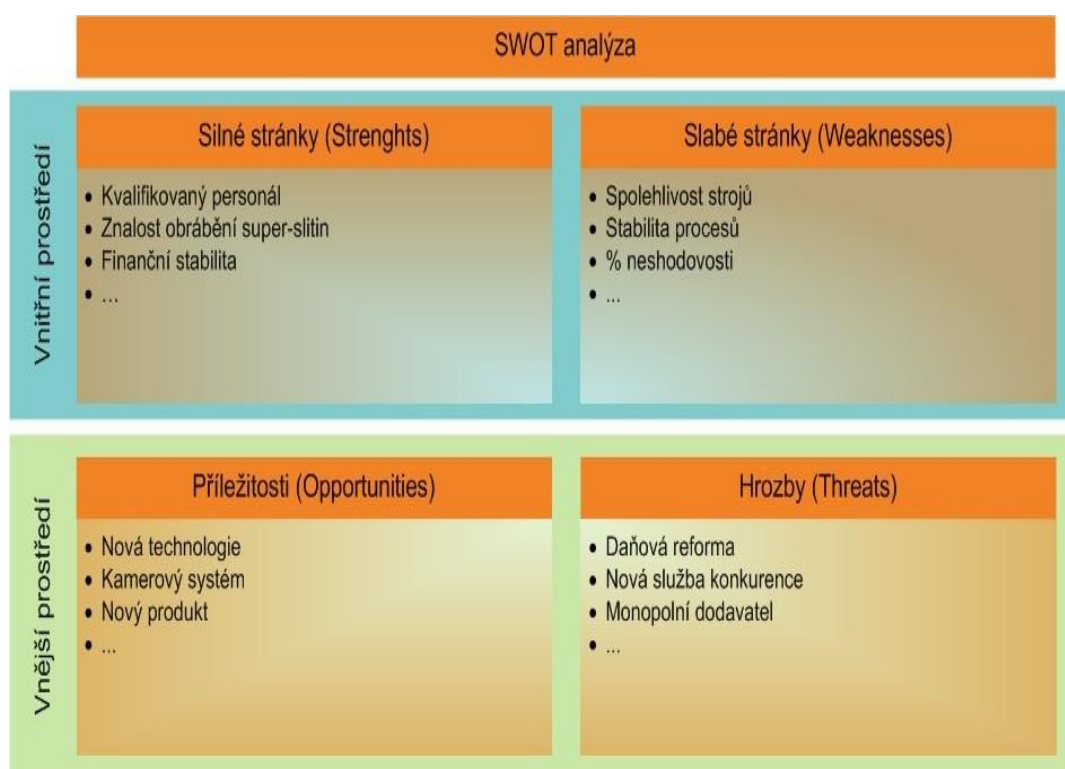
3.2.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se dle Grasseové (2010) řadí mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. Charakteristika této metody končí zpravidla tím, že je uveden výsledek poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT. Tato analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení organizace nebo její části pomocí dílčích analýz jednotlivých oblastí.

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (Grasseová, 2010, s. 296)

SWOT je tedy typ strategické analýzy stavu firmy či organizace z hlediska jejich *silných* (strenghts), *slabých stránek* (weaknesses), *příležitostí* (opportunities) a *ohrožení* (threats), poskytuje podklady pro formulaci směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů a spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a situace okolí organizace (vnější prostředí) viz obrázek 5.

Obrázek 5 - SWOT analýza



Zdroj: www.vlastnicesta.cz

- **Silné stránky** – jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Také to může být zdroj, jasná kompetence, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, kvalitnější materiály či vyspělý tým top manažerů, který umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu.

- **Slabé stránky** – jsou negativní vnitřní podmínky, které vedou k nižší organizační výkonnosti. Slabou stránkou může být absence nezbytných zdrojů, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.
- **Příležitostmi** – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé pro současné nebo potenciální výstupy organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – budoucích zákazníků, nové technologie.
- **Hrozby** – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé výstupům organizace. Hrozby mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

Analýza vnitřních možností organizace spočívá především v určení, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Součástí vnitřní analýzy organizace je především prověření zdrojů organizace. Analýza vnějšího prostředí je dána především existencí hrozeb a příležitostí, kterým je prostředí charakterizováno.

Při realizování této analýzy je nezbytné, abychom si stanovili, k čemu budeme výsledky získané SWOT analýzou využívat.

Při tvorbě SWOT analýzy je vhodné dodržovat Dle Grasseové (2010) tyto principy:

- *princip účelnosti* - neustále musí být brán v potaz účel této analýzy, ne jen mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém,
- *princip relevantnosti* - je nutné se zaměřit pouze na podstatná fakta. SWOT má identifikovat pouze „strategická“ fakta, tedy zjednodušené jevy s dlouhodobým trváním,
- *princip kauzality* - při řešení slabých stránek musíme klást důraz na řešení příčin, nikoliv pouze důsledků,

- *princip objektivnosti* - objektivnost je zabezpečena také využíváním metod a nástrojů pro hodnocení důležitých faktorů. Analýza musí být objektivní, proto by se mělo při její tvorbě účastnit více lidí.

Výhodou této SWOT analýzy je jednoduché, rychlé a levné vypracování. Proto ji může jakákoliv organizace či firma využít nejen pro strategické rozhodování, ale i při tvorbě jednoduchých projektů.

Nejlepších výsledků, vyplývajících ze SWOT analýzy, může být dosaženo, pokud je do této analýzy zapojených více účastníků. Při výběru účastníků je nutné zabezpečit nikoliv jednostranný, ale plastický pohled na analyzované problémy. Každý ze zúčastněných musí reprezentovat odborný, nikoliv osobní pohled. Názory účastníků musí být konkrétní, hodnotící a analytické, pouhý popis nepostačuje. Za jistou nevýhodu metody SWOT je považována její statická povaha vzhledem k měnícímu se prostředí. (Dvořáček, 2012)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společností

Dle přání všech společníků firem neuvádět pravá jména společností, byly v této práci použity jiné názvy společností. Pro první firmu byl použit název ABC spol. s r.o. Jedná se o dlouholetou rodinnou firmu, která se zabývá mezinárodní a vnitrostátní nákladní dopravou a spediční činností. Pro druhou firmu byl použit název DEF spol. s r.o. Tato firma se zabývá podnikáním v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady a poradenstvím v této problematice.

4.1.1 Charakteristika společnosti ABC spol. s r.o.

Je to malá rodinná firma, do 5 zaměstnanců, která začala podnikat v oboru autodoprava už v roce 1996. Firma tedy zaměstnává 5 zaměstnanců a má jednoho externího pracovníka, který firmě vede komplexní účetnictví. Firma začínala podnikat pouze s jedním vozidlem značky Avia. Postupem času se však firmě areál s vlastním vozovým parkem rozrostl na 7 vozidel, převážně značky MAN. Firma se zabývá jak vnitrostátní, tak i mezinárodní kamionovou dopravou do i nad 3,5 tuny. Od 10. května 2013 je tato firma společností s ručením omezeným. Společnost je zapsaná do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě. Předmět podnikání se dle informací od jednatele společnosti rozšířil od roku 2013 na:

-výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
-silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Firmu vlastní 3 společníci, kteří jsou zároveň rodinní příslušníci. Jeden ze společníků je i jednatelem společnosti. Základní kapitál této firmy činí 200 000 Kč.

V následující tabulce 1 jsou uvedeny výsledky hospodaření firmy za rok 2013 a 2014.

Tabulka 1- Výsledky hospodaření firmy ABC spol. s r.o.

Firma ABC spol. s r.o.	Náklady	Výnosy
Výsledek hospodaření za rok 2013	2,5 Mil. Kč	2,7 Mil. Kč
Výsledek hospodaření za rok 2014	2,8 Mil. Kč	3,2 Mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky 1 lze vidět, že firma ABC spol. s r.o. není ve ztrátě a vykazuje ve svém podnikání určité zisky.

Předmět podnikání ABC spol. s r.o.

Doménou této společnosti je vnitrostátní a mezinárodní kamionová doprava, spedice a zasílatelství v rámci celé Evropy.

Disponuje různými typy kamionů pro mezinárodní kamionovou dopravu a logistiku. Firma spolupracuje především s tuzemskými firmami a přepravuje jim pravidelně významné objemy zboží i do zahraničí.

Služby ABC spol. s r.o.

Pro přepravu nákladu firma momentálně nabízí vlastních 7 vozidel, z nichž je 5 kamionů značky MAN, DAF a 2 dodávky značky Mercedes-Benz a Renault.

Pro zákazníky zabezpečuje logistiku včetně skladování. Tato společnost má uzavřeno pojištění odpovědnosti dopravce.

4.1.2 Charakteristika společnosti DEF spol. s r.o.

Tuto firmu vlastní moje rodina společně s dalšími společníky od 10. prosince 2013. A od 13. února 2008 je tato společnost s ručením omezeným, zapsaná do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě.

Poskytuje služby v oblasti odpadového hospodářství a ekologického poradenství v Olomouckém kraji. Tuto firmu vlastní 5 společníků. Dva společníci jsou zároveň ve firmě jednateli. Je to malá firma do 5 zaměstnanců a jedním externím pracovníkem, který firmě vede komplexní účetnictví. Základní kapitál této firmy činí 200 000 Kč. V následující tabulce 2 jsou uvedeny výsledky hospodaření firmy za rok 2013 a 2014.

Tabulka 2 - Výsledky hospodaření firmy DEF spol. s r.o.

Firma DEF spol. s r.o.	Náklady	Výnosy
Výsledek hospodaření za rok 2013	1, 5 Mil. Kč	1, 6 Mil. Kč
Výsledek hospodaření za rok 2014	1, 7 Mil. Kč	1, 9 Mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky 2 lze vidět, že firma DEF spol. s r.o. není ve ztrátě a má určité zisky.

Předmět podnikání DEF spol. s r.o.

Odpadové hospodářství zahrnuje mnoho povinností jako je evidence, třídění odpadu, dodržování platných zákonů o odpadech a legislativní znalosti. Tato společnost přebírá povinnosti o dodržování zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech za zákazníky a zajistí co nejlepší způsob likvidace a dalšího využití odpadů.

Společnost nabízí i výkup a odvoz odpadů k likvidaci. Tato převzatá firma má dlouholetou praxi s nakládáním s nebezpečnými odpady a zaměřuje se na maximální využití odpadu od zákazníků. Právě znalosti oboru a možnost

dalšího využití určitých odpadů zajišťují kooperaci s firmami, které se přímou likvidací nebo dalším způsobem využití odpadu zabývají. Pro zákazníky firma zajišťuje komplexní servis jako je vedení evidence, mobilní sběr, způsob třídění, skladování, dokumentaci a vystavuje potřebné doklady pro referát životního prostředí a živnostenský úřad, dle zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech.

Služby DEF spol. s r.o.

Mezi hlavní služby této společnosti patří odpadové hospodářství a ekologické poradenství.

Odpadové hospodářství

Společnost DEF spol. s r.o. poskytuje mobilní zařízení ke sběru a výkupu odpadů a zajišťuje přepravu k jejich likvidaci, popř. jejího dalšího využití. Zajišťuje vedení agendy odpadového hospodářství (identifikační listy, průběžná evidence odpadů). Také zajišťuje dodávku materiálu, potřebného ke shromáždění odpadů (např. z výše uvedeného zákona požadované informační tabule, nádoby, popelnice, kontejnery, absorpční činidla aj.).

Ekologické poradenství

Nabízí poradenské služby v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Zpracovává roční hlášení o nakládání s odpady a jeho odeslání do informačního systému ISPOP, dle platné legislativy. Poradí zákazníkům se zpracováním dokumentů pro řešení odpadového hospodářství.

5 Analýza konkurenčních pozic zkoumaných společností

5.1 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tento model byl vybrán proto, že zahrnuje všechny základní složky daného odvětví a pomůže určit faktory, které budou důležité pro zjištění konkurenceschopnosti obou firem. První analyzovanou firmou bude společnost ABC spol. s r.o., druhou bude společnost DEF spol. s r.o. Informace získané o firmách a o jejich konkurenci byly poskytnuty od jednatelů obou společností.

5.1.1 Porterův model 5 konkurenčních sil firmy ABC spol. s r.o.

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Jelikož tato firma působí v malém regionu Jesenicko, může pro ni znamenat vstup každého nového konkurenta značné riziko. Avšak pro vstup do tohoto odvětví existují různé bariéry, které mohou zabránit vstupu potenciálních konkurentů. Podnikat v oboru autodoprava nemůže úplně každý. K tomu, aby subjekt mohl podnikat v tomto oboru, musí získat oprávnění k podnikání v silniční dopravě. Oprávněním se myslí koncese od Živnostenského úřadu. Udělit koncesi pro provozování silniční dopravy velkými vozidly lze dle zákona č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě jen právnické osobě se sídlem na území České republiky či fyzické osobě s trvalým pobytem na jejím území nebo obdobným pobytem na území jiného členského státu Evropské unie. Spolu s tímto musí splnit zvláštní podmínky, kterými jsou: dobrá pověst (bezúhonnost), finanční způsobilost (lze prokázat zahajovací rozvahou, přehledem zahajovacího obchodního majetku) a odborná způsobilost (osvědčení o odborné způsobilosti vydává příslušný dopravní úřad na základě úspěšně složené zkoušky).

Všechny další podmínky o provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné za účelem podnikání upravuje zákon č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě.

Bariérou vstupu do tohoto odvětví mohou být také počáteční investice, jako je pořízení prostorů k tomuto podnikání, pořízení vozového parku a poté dostatečná nabídka služeb.

Vlastní vozový park je značnou výhodou pro každého autodopravce, tedy i pro firmu ABC spol. s r.o. Vyjadřuje jistou prosperitu podniku a určitou spolehlivost pro zákazníka o přepravě jeho zboží.

Tyto bariéry vstupu se však dají překonat, a proto hrozba vstupu nové konkurence do tohoto odvětví je stále možná.

2. Konkurence v odvětví

Stávajících konkurentů, kteří nabízejí možnost přepravy určitého zboží, je v České republice opravdu mnoho. Tato práce se však zabývá konkurenty pouze v malém regionu Jesenicko, kde firma působí. Vzhledem k tomu, že je v tomto regionu málo výrobních podniků, které využívají služeb autodopravy, je zde z hlediska autodopravců velký konkurenční boj. Pro každého autodopravce je velmi výhodné získat stálého zákazníka v tomto regionu, neboť se náklady na dopravu sníží o kratší přejezd k nakládce. Bohužel i firma ABC spol. s r.o. je nucena kvůli nedostatečným zakázkám v regionu jezdit pro zakázky do vzdálenějších měst. Proto by se dalo říct, že konkurence pro tuto firmu není jen v tomto regionu, ale i v celé České republice. Ale i přes nedostatek výrobních podniků má firma v regionu své stálé zákazníky, a proto je tato práce zaměřena na konkurenci působící ve stejném regionu, která firmu ABC spol. s r.o. může ohrozit nejvíce, a to tedy na konkurenty zabývající se vnitrostátní i mezinárodní kamionovou dopravou nad 3,5 tuny. Informace o hlavní konkurenci ve zmíněném regionu byly získány z dlouholeté praxe jednatele firmy ABC spol. s r.o. a také z webových stránek, uvedených v internetových zdrojích.

Mezi největší konkurenty firmy v tomto regionu patří:

JIMIK s.r.o. - převažující činností této firmy je vnitrostátní a mezinárodní silniční kamionová doprava. Dle webových stránek tato firma nabízí sólo vozidla, návěsy i dodávky. Součástí vozidel jsou zařízení pro satelitní sledování a mobilní telefon k on-line komunikaci s dispečinkem.

Autodoprava Kozák - se zabývá vnitrostátní i mezinárodní dopravou. K přepravě nabízí vozidla značky Mercedes-Benz a MAN. Firma nabízí přepravu nadrozměrných nákladů, přepravu kontejnerů – obytných buněk a přepravu textilu.

Autodoprava Břetislav Látal, s.r.o. - je mezinárodní autodoprava, která se specializuje na dovoz a vývoz zboží do Polské a Slovenské republiky, dále se specializuje na přepravu paletového a kartonového zboží a nákladů. Přepravu nabízí vlastními vozy.

ADOS TRANS, s.r.o. – firma se zabývá vnitrostátní i mezinárodní nákladní dopravou, údržbou cest a komunikací, zemními a jeřábnickými pracemi a opravami silničních vozidel.

Kamitiro s.r.o. - hlavní oblastí podnikání je mezinárodní nákladní přeprava. Firma nabízí vlastní vozový park: dodávky značky Mercedes-Benz a kamiony značky MAN. Od roku 2006 tato firma rozšířila nabídku služeb o výuku autoškoly a osobní přepravu.

Konkurence v tomto regionu je tedy opravdu vysoká. Většina z uvedených firem nabízí podobné či stejné služby, které si liší například přepravou jiného objemu zboží. Konkurence má oproti firmě ABC spol. s r.o. tu výhodu, že vlastní novější vozidla, která jsou vybavena zařízením pro satelitní sledování.

3. Tlak ze strany náhradních substitutů

Některé služby, které poskytuje firma ABC spol. s r.o., se mohou mírně odlišovat od ostatních nabízených služeb zkoumaných konkurentů. Celkové služby autodopravy by se možná daly nahradit například železniční dopravou, která však přepravuje jen velké objemy zboží a cena za tento způsob dopravy je mnohokrát vyšší než přeprava kamionem. Menší objemy zboží, které firma také nabízí, by však touto dopravou být nahrazeny nemohly. Dále by přeprava velkého objemu zboží mohla být nahrazena leteckou dopravou, která je však také finančně náročnější než silniční doprava, a ve zmíněném regionu ani není možná. Proto tento způsob nahrazení ať už železniční či leteckou dopravou není považován v současné době za hrozbu ze strany substitutů.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů (zákazníků)

Odběratelé mají velký vliv na cenu i služby kvůli vysoké konkurenci v celé České republice, ale i ve zmíněném regionu. Proto si odběratelé mohou vybrat firmu, která jim nabídne nejnižší cenu za přepravu. Samozřejmě je také důležitá služba, kterou jim firma bude moci nabídnout. Při výběru autodopravy může mít rozhodující vliv pro odběratele nejen cena, ale i jiné například: prosperita, spolehlivost, dlouholetá praxe firmy v oboru, nová vozidla a jejich vybavenost atd. Jelikož firma ABC spol. s r.o. působí na tomto trhu přes 20 let, získala si za tuto dobu své stálé zákazníky, které si však nepřeje z konkurenčních důvodů zveřejňovat. Stálým zákazníkům přepravuje pravidelně velké objemy zboží, které přepravuje kamiony o přepravované hmotnosti do 24t. Určitou část zisku však přináší i jednorázové zakázky a přeprava menších objemů zboží, která je uskutečňována např. dodávkami. Za dobu svého podnikání se však firma setkala i se spolupracujícími firmami, které se postupem času staly její konkurencí. Největším problémem firmy je, že někdy musí kvůli malým zakázkám vzít přepravu od méně známých firem, u kterých je problém s placením faktur, přestože jejich splatnost je až do 90 dní. Stálí zákazníci tvoří firmě 89% zisku a zbývajících 11% tvoří jednorázové zakázky.

5. Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Nejdůležitějšími dodavateli v odvětví autodopravy jsou dodavatelé pohonných hmot. Avšak vyjednávací síla dodavatelů pohonných hmot je pro tuto firmu do jisté míry bezvýznamná, neboť cena pohonných hmot je stanovena v závislosti na vývoji trhu.

V oboru pohonných hmot (PHM) je také velká konkurence a firma ABC spol. s r.o. má na výběr z mnoha prodejců pohonných hmot. Firma si dodavatele PHM vybírá nejen na základě nejnižších cen, které samozřejmě hrají důležitou roli ve výběru, ale také podle kvality dodávaných PHM. Dalšími důležitými dodavateli pro firmu jsou dodavatelé servisních služeb a pneumatik. Dodavatelem servisních služeb nákladních i osobních vozidel je autoservis RODIK a dodavatelem pneumatik na vozidla je společnost PRO NORTH CZECH, a. s. S uvedenými dodavateli má firma dobré vztahy.

5.1.2 Porterův model 5 konkurenčních sil firmy DEF spol. s r.o.

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Hrozba vstupu dalších firem na trh odpadového hospodářství v regionu Jesenicko je možná, ale z hlediska současně působících firem, které jsou uvedeny níže a spolu s existujícími bariérami vstupu do tohoto odvětví, je vstup další firmy v současné době nepravděpodobný. Pro podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady je potřeba mít oprávnění tuto činnost provozovat. Je nutné si vyřídit živnost vázanou. Pro získání této živnosti však musí žadatel dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání předložit zároveň doklady prokazující dosažení odborné způsobilosti. Tou se v tomto případě rozumí:

- vysokoškolské vzdělání a jeden rok praxe v oboru, nebo
- vyšší odborné vzdělání v technickém nebo přírodovědném oboru a 3 roky praxe v oboru, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou v technickém nebo přírodovědném oboru vzdělání a 3 roky praxe v oboru, nebo
- osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost, vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována a 4 roky praxe v oboru.

Samozřejmostí je v tomto oboru dodržování právního předpisu upravující nakládání s odpady zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech, který představuje pro podnikatele řadu důležitých povinností.

Pokud by nově vstupující firma překonala tyto bariéry vstupu do odvětví a chtěla být úspěšná, musela by snížit ceny oproti již působící konkurenci a musela by se zaměřit na služby, které konkurence nenabízí, a poskytovat zákazníkům lepší servis.

2. Konkurence v odvětví

Firma DEF spol. s r.o. má ve zkoumaném regionu dva hlavní konkurenty. V porovnání se svými konkurenty je tato firma nejmladší. Největším konkurentem této společnosti je firma:

Technické služby Jeseník a.s. - společnost, která zajišťuje mnoho služeb nejen pro město Jeseník, ale také pro většinu měst a obcí v regionu. Do oblasti činností této společnosti patří - provoz správy a údržby komunikací, údržby zeleně, údržby majetku, provoz likvidace odpadu, provoz separace odpadu, a provoz pohřebnictví.

Dalším konkurentem v regionu je:

Ekobab – tato firma je od roku 2004 zaměřená na mobilní svoz, třídění, likvidaci a recyklaci odpadů. Další činností této firmy jsou služby v oblasti požární ochrany, bezpečnost a hygiena práce a dále nabízí půjčování pracovních strojů.

3. Tlak ze strany substitutů

Nahrazení služeb v odpadovém hospodářství není možné, neboť by si zákazníci odpad museli odvézt sami, což by bylo pro ně velice nákladné a navíc by museli splňovat řadu povinností o nakládání s odpady i nebezpečnými např. (převoz nebezpečných odpadů, splňující požadavky pro tuto přepravu), což není jednoduché. Proto přímé nahrazení těchto služeb není v současné době možné.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů (zákazníků)

Tato společnost považuje téměř všechny zákazníky za významné. Proto významné zákazníky firma řadí do třech skupin.

Do první skupiny patří významní zákazníci, kteří tvoří převážnou část zisku. Jsou to především velké společnosti jako velkoobchody, strojírenské podniky, průmyslové podniky a výrobní podniky. Přesné názvy zákazníků si firma nepřála zveřejňovat. Těmto zákazníkům firma odváží odpad a zařizuje následnou likvidaci či další využití odpadu.

Ve druhé skupině jsou ostatní zákazníci, kterým firma odváží odpad s následnou likvidací nebo zajišťuje vývoz komunálního odpadu či odvoz tzv. tukových lapolů.

Do té skupiny tedy patří zákazníci: benzínové stanice, malé potravinářské obchody, hotely, restaurace či školní jídelny.

Třetí skupinou jsou zákazníci, kterým firma poskytuje poradenské služby v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady.

Avšak v tomto oboru může být pro firmu zákazník zároveň i dodavatelem. Například zákazník velkoobchodu potravin a gastrozařízení je zákazníkem, neboť mu firma zřizuje odvoz odpadu s následnou likvidací a současně je i dodavatelem, neboť od něj firma vykupuje určitý druh odpadu např. folie, papír. Těchto zákazníků, kteří jsou zároveň dodavateli, je několik, jsou to například stavebniny a velkosklady.

Pro tyto zákazníky existuje však i zkoumaná konkurence, která nabízí podobné nebo stejné služby, proto vyjednávací síla zákazníků je vysoká.

První skupina zákazníků tvoří firmě 60% zisku, druhá skupina 25% zisku a třetí skupina zbývajících 15% zisku.

5. Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Jak již bylo zmíněno výše, pro tuto firmu jsou někteří zákazníci zároveň dodavateli. Velkým významným dodavatelem i zákazníkem je pro firmu SITA a.s. Tato společnost je pro firmu zákazníkem, protože od firmy DEF spol. s r.o. vykupuje některé druhy odpadu, které může dále využít.

Zároveň je pro firmu významným dodavatelem, protože vlastní nejmodernější technologie, kterými dovezený odpad dále zpracovává.

Dalším dodavatelem je MEGAWASTE, spol. s r.o., která firmě poskytuje službu jako je likvidace odpadů.

Jelikož firma DEF spol. s r.o. zatím nevlastní cisternu na převoz nebezpečných látek, využívá služeb společnosti Vak – Vodovody a kanalizace Jesenicka, a. s., od které si cisternu na převoz tukových lapolů pronajímá. Dále využívá služeb této firmy v oblasti likvidace tukových lapolů a proto se tato společnost řadí i mezi významné dodavatele.

Dalšími dodavateli firmy jsou: MEVA a HAPPY END. Od firmy MEVA se odebírají nádoby na odpad a od firmy HAPPYEND se odebírají absorpční činidla.

Mezi další dodavatele patří dodavatelé pohonných hmot, které si firma vybírá na základě nejnižších cen.

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů je vysoká, neboť firma nevlastní sběrný dvůr, skládku ani spalovnu a je tedy těmito službami na významných dodavatelích závislá.

5.2 SWOT ANALÝZA

Pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí obou zkoumaných firem bude použita metoda SWOT. Tato analýza pomůže zjistit silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby obou společností, které mohou využít v nelehkém konkurenčním boji, jak na trhu autodopravy, tak i v odpadovém hospodářství. SWOT analýza je sestavena na základě konzultace jednatelů obou společností.

V následujících tabulkách č. 3 a č. 4 bude uveden stručný přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb obou firem.

5.2.1 SWOT ANALÝZA firmy ABC spol. s r.o.

Tabulka 3 - SWOT analýza společnosti ABC spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Dlouholeté zkušenosti v oboru Vlastní vozový park Vlastní prostory Kvalita služeb Proškolení zaměstnanci Rodinná firma Žádné úvěrové zatížení Stálí zákazníci Rozšíření služeb v podnikání Navigace a telefony ve všech vozidlech Účetní program</p>	<p>Nedostatek financí Starší vozidla Nezavedení zabezpečovacího systému kamionů proti krádežím nafty Špatný přístup k práci některých zaměstnanců Webové stránky Působnost v malém regionu</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Nový zákon o kratší době splatnosti faktur a neodvádění DPH za nezaplacené faktury Snazší dosažení dotací Obnova vozového parku Více řidičů s profesí v regionu Jeseník Noví zákazníci Kvalitnější propagace Nový zabezpečovací systém proti krádeži nafty Výstavba tunelu pod Červenohorským sedlem</p>	<p>Vzrůstající cena pohonných hmot Zvyšování mýtného Změny v politice a v zákonech Nová konkurence Přesycenost trhu v oboru Opakované krádeže nafty Ztráta významných zákazníků</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky:

Mezi silné stránky firmy ABC spol. s r.o. patří především dlouholeté zkušenosti v oboru autodoprava, které jsou přes 20 let. Za tuto dobu svého podnikání získala stálé zákazníky, kteří tvoří největší část zisku (89%). Firma kvůli dobrému jménu a dlouholeté tradici klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb a dbá na to, aby všichni zaměstnanci, především řidiči kamionu, měli profesní oprávnění a další nejen povinná školení. Firmu vlastní 3 společníci, kteří jsou zároveň rodinnými příslušníky. Za velkou výhodou firma považuje skutečnost, že nemá žádné úvěrové zatížení. Další výhodou je vlastní vozový park a vlastní prostory, což firmě usnadňuje podnikání v tom, že nemusí nikomu za pronajaté prostory nebo vozidla platit. Jednoduchý účetní program, který firma používá na vystavování a evidenci faktur, evidenci vozidel a k přehledu objednávek, slouží pouze pro interní účely, protože komplexní účetnictví je zpracováváno externím pracovníkem. Tento účetní program firma využívala ještě před proměnou společností na spol. s r.o.

Všechny kamiony jsou vybaveny moderní navigací a telefony pro komunikaci s dispečinkem.

Slabé stránky:

Mezi slabé stránky firmy patří starší vozidla. Bohužel firma momentálně nemá dostatek financí na obnovu celého vozového parku a pořízení nových vozidel na úvěr nebo leasing firma nechce. Kvůli častým případům krádeže nafty z kamionů by firma do budoucna chtěla zavést hlídací systém kamionů, který by pomohl zamezit těmto krádežím. Bohužel i tento systém je velmi finančně náročný, a proto si ho firma v současnosti nemůže pořídit. Dalším problémem firmy je to, že někteří zaměstnanci mají špatný přístup k práci, například se jim nelíbí trasa přepravy do zahraničí kvůli jejich špatné jazykové vybavenosti nebo nevhodně zachází s majetkem firmy. Slabou stránkou firmy je, že nemá webové stránky, které by firmu prezentovaly a nabízely zákazníkům podrobné informace o službách, vozovém parku, ale i o samotné firmě.

Za největší problém firma považuje to, že působí v malém regionu Jesenicko, kde je velmi špatná dopravní dostupnost, což firmu značně znevýhodňuje v jejích silných stránkách.

Příležitosti:

Velkou příležitostí pro firmu by byla změna v zákoně o kratší době splatnosti, což znamená, že by firmě zákazníci zaplatili za přepravu dříve. Současný zákon totiž umožňuje, aby bylo přepravním zaplacením nejpozději do 90 dnů, což je opravdu dlouhá doba a firma musí za tuto dobu uhradit spoustu závazků (mzdy zaměstnancům, odvody za zaměstnance, energie za prostory, pojištění nákladu a vozidel, pohonné hmoty apod.) Proto by nový zákon o nižší době splatnosti firmě velmi pomohl. Také by bylo pro firmu výhodou, kdyby vláda schválila zákon o neodvádění DPH (daně z přidané hodnoty) z nezaplacených faktur od zákazníků, o kterém již předchozí vláda uvažovala. Snazší dosažení dotací na podporu malých firem by firmě finančně pomohlo a mohla by za ně nakoupit nová vozidla nebo zabezpečovací systém do kamionů.

Firmě chybí jistá forma propagace, která by mohla pomoci k získání nových zákazníků.

Velkým problémem v regionu Jesenicko je nedostatek kvalifikovaných řidičů především z důvodu drahého pořízení řidičského průkazu skupiny C, E a průkazu profesní způsobilosti, který je nezbytný k řízení kamionu nad 3,5 tuny. Proto by pro firmu byla velká příležitost, kdyby v regionu bylo více kvalifikovaných řidičů nebo by se snížila cena na pořízení řidičského a profesního průkazu k řízení kamionů.

Jak už je zmíněno výše, velkým problémem je špatná dopravní dostupnost regionu Jesenicko. Největší příležitostí by pro firmu byla výstavba tunelu pod Červenohorským sedlem, jenž by spojil špatně dostupný Jeseník s ostatními částmi kraje a významně by regionu pomohla i s vysokou nezaměstnaností, která je dle portálu mpsv.cz okolo 11,2%. Silnice přes Červenohorské sedlo je mimochodem nejvýše položená silnice první třídy v České republice, a v nejvyšším bodě překonává nadmořskou výšku 1011 metrů, a proto velmi znevýhodňuje nejen celý region, ale především autodopravce.

Aby se kamiony dostaly na požadované místo nakládky či vykládky, musí cestu přes Červenohorské sedlo zdolávat. Tato cesta je pro firmu velice náročná, kamiony musí zdolávat i pětisetmetrové převýšení horskými serpentinami, což značně ovlivňuje vysokou spotřebu nafty i opotřebením brzd. Přes zimní období je velice často tato silnice uzavřena a firma kvůli tomu přichází o své zakázky. O stavbě tunelu se usilovalo už od roku 1998, bohužel stavba, která měla být postavena už v letech 2002-2007, nedostala podporu hlavně od ochranářů přírody.

Hrozby:

Velkou hrozbou pro firmu by byla vzrůstající cena pohonných hmot, protože kamiony mají pochopitelně velkou spotřebu nafty a vzrůstající cena PHM by se musela promítnout v ceně za přepravu. Podobnou hrozbou je i neustálé zvyšování mýtného pro kamiony. Jakákoliv změna v politice a zákonech může být pro firmu nejen hrozbou, ale i příležitostí. Bohužel firma nikdy neví, co změna v zákoně či politice přinese. Zda hrozbu, která podnikání v tomto oboru zkomplikuje, nebo příležitost, která naopak firmě pomůže.

Tím, že firma působí v malém regionu, je výskyt každé nové konkurence hrozbou a mohlo by také dojít k přesycenosti trhu v tomto oboru, což by firmu hodně ohrozilo. Největší hrozbu by pro firmu znamenala ztráta stálých zákazníků, neboť firmě zajišťují převážnou část zisku (89%).

5.2.2 SWOT ANALÝZA firmy DEF spol. s r.o.

Tabulka 4 - SWOT analýza společnosti DEF spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Vlastní prostory Převážně vlastní technika na převoz odpadu Nízké ceny nabízených služeb Komplexní řešení pro zákazníka Žádné úvěrové zatížení Proškolení zaměstnanci Využití softwaru Inisoft Řízení firmy přímo společníky</p>	<p>Starší technika na přepravu Skládka, spalovna, sběrný dvůr Neúplnost vozového parku na přepravu odpadu (cisterna) Neúplnost webových stránek Účetní program Vysoké náklady na dopravu</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Zřízení sběrného dvora Nákup nové techniky Získání dotací Rozšíření působnosti do více krajů Rozšíření služeb Spolupráce s obcemi v regionu</p>	<p>Změna v legislativě o nakládání s odpady Ztráta významných zákazníků Nová konkurence na trhu Cenová válka s konkurencí Vzrůstající síla zákazníků i dodavatelů</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky:

Pro firmu je značnou výhodou to, že podniká ve vlastních prostorech a nezatěžuje ji tedy pronajímání cizích prostorů. Firma vlastní převážnou část techniky na převoz odpadu. Má vozidla na vývoz komunálního odpadu, vozidla na kontejnerovou přepravu a dodávku na svoz méně objemného odpadu.

Mezi silné stránky firmy se řadí i komplexní řešení pro zákazníka, neboť i když firma nevlastní sběrný dvůr, spalovnu či skládku, pro zákazníka zajistí nejen odvoz odpadu (i nebezpečného), ale zařídí i likvidaci odpadu nebo jeho následné využití. Zákazník se tedy nemusí o nic starat. Výhodou je také to, že firmu vedou společníci, kteří se tak aktivně podílejí na řízení firmy. Také firma zákazníkovi vystaví potřebné doklady, dle platného zákona o odpadu. Firma nemá žádné úvěry, což je v dnešní době velkou výhodou. Všichni zaměstnanci firmy mají potřebná školení. Noví zaměstnanci si potřebnou kvalifikaci musí doplnit. Tím, že je firma poměrně malá (do 5 zaměstnanců), nemá úvěrové zatížení, vlastní převážně svoji techniku na převoz odpadu a má své vlastní prostory, může zákazníkům nabídnout nižší ceny než má konkurence.

Výhodou je koupě licence na využívání softwaru INISOFT pro odpadové hospodářství. Tento program firmě zjednodušuje evidenci veškerých odpadů dle platné legislativy.

Slabé stránky:

Slabou stránkou jsou starší vozidla na přepravu odpadu. Do budoucna se firma bude snažit o novější vozový park a koupí dalších potřebných vozidel na přepravu nebezpečných látek, např. cisternu. Velkou nevýhodou firmy je, že nevlastní spalovnu, skládku či sběrný dvůr, proto má také firma vysoké náklady na dopravu, protože musí s určitým typem převzatého odpadu ihned ke svému dodavateli, aby odpad zlikvidoval nebo dále využil. Zřízení takových zařízení je velmi nejen finančně náročné, ale i složité z hlediska předpisů, vyhlášek atd. Dále firma postrádá účetní program na evidenci objednávek, vystavování faktur a rozdílných ceníků pro jednotlivé zákazníky, který by firmě administrativu usnadnil, neboť tyto operace eviduje v MS Excelu, což může být pro zaměstnance zbytečně pracné. Komplexní účetnictví firmě vede externí pracovník.

Firma provozuje webové stránky, které jsou bohužel v poskytnutých informacích neúplné a zákazník je pro více informací odkazován na telefon či e-mail.

Příležitosti:

Hlavní příležitostí pro firmu by bylo získání dotací na odpadové hospodářství, za které by mohla nakoupit novou techniku na převoz odpadu a novou technologii na zpracování a další využití odpadu. Příležitostí by bylo i získání povolení o zřízení sběrného dvora ve vlastních prostorech firmy. Další příležitost pro firmu by byla spolupráce s okolními obcemi např. svoz komunálního, nebezpečného a bio odpadu.

Firma zatím působí pouze v Olomouckém kraji. Má však povolení provozovat svou činnost i v Pardubickém, Moravskoslezském a Jihočeském kraji. Usiluje však o získání povolení k provozování své činnosti do všech krajů v ČR.

Hrozby:

Každá změna v legislativě o nakládání s nebezpečnými odpady by mohla znamenat určitou hrozbu, např. zpřísnění povinností o nakládání s nebezpečnými odpady aj. Také ztráta významných zákazníků by znamenala velkou hrozbu pro firmu, protože významní zákazníci zajišťují firmě značné zisky. Pokud by se na trhu vyskytla nová konkurence, která by poskytovala stejné služby, znamenalo by to pro firmu cenovou válku s konkurencí. Vzdávající síla dodavatelů a zákazníků by pro firmu znamenala značné riziko, protože firma je na svých významných dodavatelích v současné době závislá a zákazníci firmě přinášejí zisky.

6 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Na základě využití SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo provedeno zhodnocení vybraných společností. Výstupy, kterých bylo dosaženo, budou v této kapitole shrnuty a následně dojde k porovnání a vyhodnocení, která firma je na tom lépe z konkurenční pozice zkoumaného trhu. V neposlední řadě jsou v kapitole navržena doporučení pro obě firmy.

Shrnutí z Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil pomohl odhalit postavení obou firem na trhu a zjistit obávanou konkurenci v odvětví, bariéry vstupu nové konkurence, vyjednávací sílu dodavatelů, zákazníků i jejich substituty.

Výsledky z Portera - firmy ABC spol. s r.o.

Porterova analýza konkurenčních sil odhalila, že velkou hrozbou pro firmu je *vyjednávací síla zákazníků*, neboť firma je na svých stálých zákaznicích závislá, tvoří ji 89% zisku.

Další hrozbou je *vysoká konkurence v odvětví*. V odvětví působí velké množství autodopravců, kteří mohou firmu ohrozit z důvodu konkurenčního boje o zakázky výrobních podniků, kterých v regionu působí málo. Nejvíce ohrožujícími konkurenty v regionu byli zjištěni: Jimik s.r.o., Autodoprava Kozák, Autodoprava Břetislav Látal s.r.o., Ados Trans s.r.o. a Kamitiro s.r.o. Všichni uvedení konkurenti poskytují podobné či stejné služby, liší se objemem přepravovaného nákladu. Jistou konkurenční výhodou mají někteří z uvedených firem v tom, že disponují novými vozidly a zařízením pro satelitní sledování vozidel.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je pro firmu také velké riziko, neboť by firma mohla přijít o některého ze svých zákazníků.

Kromě legislativní a provozní bariéry při založení firmy v tomto odvětví, by mohlo potencionálního konkurenta odradit již velké množství v regionu působících autodopravců, tedy silná konkurence. Bohužel bariéry vstupu do odvětví se vždy dají překonat a proto riziko ohrožení pro firmu je stále vysoké.

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě nižší než vyjednávací síla zákazníků, neboť firma má možnost výběru svých dodavatelů PHM, které si vybírá podle ceny i kvality. Také dodavatelé servisních služeb a pneumatik pro vozidla by firma mohla změnit, pokud by došlo například ke značnému zvýšení cen za tyto služby. Nejméně firmu mohou ovlivnit *substituty*, protože náhrada poskytujících služeb firmy ve zkoumaném regionu nelze, a v rámci trhu ČR by byla tato náhrada velice finančně nákladná.

Výsledky z Portera - firmy DEF spol. s r.o.

Porterova analýza také odhalila možná rizika a hrozby v konkurenčním prostředí této firmy. Největší *vyjednávací sílu mají dodavatelé*, na kterých je firma v současné době závislá, protože firma nevlastní sběrný dvůr, skládku, spalovnu a také cisternu na přepravu nebezpečných látek.

Hrozba konkurence v odvětví je poměrně vysoká z důvodu dlouhodobě působící konkurence. Největším konkurentem jsou Technické služby Jeseník a.s. Tato společnost působí na trhu už 20 let a za tuto dobu si získala zákazníky téměř v celém regionu. Nabízí širokou nabídku služeb nejen v odpadovém hospodářství. Také má jistou konkurenční výhodu, protože vlastní sběrný dvůr, skládku a spolupracuje s mnoha obcemi a městy v regionu. Další konkurencí je firma Ekobab, která nepředstavuje pro firmu stejně velkou hrozbu, jako již zmíněná dlouhodobě působící konkurence.

Vyjednávací síla zákazníků je také vysoká, a to nejen z důvodu, že pro firmu jsou někteří dodavatelé zároveň zákazníky, ale také proto, že firma nabízí podobné či stejné služby jako již zmíněná konkurence. Proto se snaží získat své zákazníky především nižšími cenami než má konkurence.

Hrozba vstupu nové konkurence není v současné době vysoká, především kvůli vysokým bariérám vstupu do tohoto odvětví. Hrozbu by představoval vstup nové konkurence, která by dokázala snížit ceny nabízených služeb oproti již působící konkurenci nebo kdyby nová konkurence odkoupila již působící firmy v tomto odvětví. Poté by firma DEF spol. s r.o. považovala vstup nové konkurence za hrozbu. Za nejmenší hrozbu firma považuje *substituci služeb*, která není v současné době možná.

Shrnutí SWOT analýzy

Analýzou SWOT byla zjištěna konkurenceschopnost obou firem, a to v rámci působení vnitřních i vnějších vlivů působících na schopnosti a možnosti firem.

Závěry ze SWOT analýzy ABC spol. s r.o.

Vnitřní schopnosti a možnosti firmy tvoří silné a slabé stránky. Ve firmě převažují silné stránky, což je pro firmu dobré. Nejvýznamnější *silnou stránkou* firmy je dlouholetá zkušenost v oboru, která je přes 20 let, a je její jistou konkurenční výhodou, protože za tu dobu si firma získala své stálé zákazníky, kteří tvoří 89% zisku. Také silné rodinné vazby a soudržnost členů ve firmě tvoří jistou výhodu v kvalitě nabízených služeb, prosperitě firmy a přístupu k zákazníkovi. Za další velkou výhodou je považováno to, že firma nemá žádné úvěrové zatížení a vlastní vozový park s prostory k podnikání.

Největší *slabou stránkou* je pro firmu to, že nedisponuje novými vozidly a vybavením zabezpečovacího systému kamionů, především kvůli nedostatečným financím.

Firma si také neuvědomuje to, že webové stránky jsou v dnešní době velmi důležité a dlouholetá tradice nestačí. Je třeba oslovit i nové zákazníky touto formou propagace. Samozřejmě je nevýhodou i to, že někteří zaměstnanci nemají dobrý přístup k práci a tento problém by firma měla co nejrychleji vyřešit.

Největší *příležitostí* pro firmu by byla výstavba tunelu pod Červenohorským sedlem. Tato výstavba by firmě usnadnila podnikání z důvodu lepší dostupnosti do ostatních krajů, snížení nákladů a možného rizika komplikací v zimním období, kvůli kterým firma často přichází o zakázky apod. Další velkou příležitostí by byl nový zákon o neodvádění DPH z nezaplacených faktur a schválení nového zákona o kratší době splatnosti faktur, méně než 90 dní.

Největší *hrozbou* by pro firmu byla ztráta stálých zákazníků, protože tvoří 89% zisku. Vzrůstající cena pohonných hmot by také ovlivnila zdražení cen za poskytované služby, a mohlo by tak dojít ke ztrátě zákazníků. Také přesycenost trhu v oboru by firmu značně ohrozila a nemusela by se dál na trhu udržet.

Závěry ze SWOT analýzy DEF spol. s r.o.

Pro firmu je největší *silnou stránkou* to, že zákazníkovi může nabídnout nižší cenu než má konkurence v regionu. A to z toho důvodu, že je to malá firma do 5 zaměstnanců, převážně s vlastní technikou, s vlastními prostory a bez úvěrového zatížení. Další výhodou je, že firma nabízí komplexní řešení pro zákazníka, a to i přesto, že firma zatím nevlastní dostatečnou techniku na skladování či zpracování odpadu.

Slabou stránkou firmy je neúplnost vozového parku na přepravu odpadů a chybějící technologie na zpracování odpadu. Dále firma nemá sběrný dvůr, skládku ani spalovnu. Kvůli těmto nevýhodám je firma tolik závislá na svých dodavatelích a má vysoké náklady na dopravu. Za nevýhodu je považováno i to, že firma nevlastní účetní program na zpracování objednávek, evidenci zákazníků a fakturaci.

Zřízení sběrného dvora by pro firmu znamenalo velkou *příležitost*, mohla by mít více zakázek, mohla by více spolupracovat s obcemi a nemusela by být tolik závislá na svých dodavatelích. Další příležitostí by bylo získání dotací na nákup nové technologie, která firmě schází.

Největší *hrozbu* by pro firmu znamenala změna v legislativě o nakládání s nebezpečnými odpady, která by tuto činnost nějak zpřísnila. Především z důvodu, že firma nevlastní moderní technologie na zpracování či likvidaci odpadů. Také proto je hrozbou vzrůstající síla dodavatelů, na kterých je firma, kvůli nedostatečným technologiím, momentálně závislá. Vzrůstající síla zákazníků, kteří mají možnost využívat služeb konkurence je pro firmu také velkou hrozbou.

6.1 Porovnání firem

Porovnání obou firem je uskutečněno na základě provedené SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Základní porovnání je uvedeno níže v tabulce č. 5 - Porovnání firem dle Portera a v tabulce č. 6 - Porovnání firem dle SWOT analýzy.

Tabulka 5 - Porovnání firem dle Portera

Firma ABC spol. s r.o.	Kritéria porovnání	Firma DEF spol. s r.o.
-nízká	Vyjednávací síla dodavatelů	-extrémně vysoká
-extrémně vysoká	Vyjednávací síla zákazníků	-vysoká
- extrémně vysoká	Konkurence v odvětví	-vysoká
-vysoká	Hrozba vstupu konkurence	-malá
-nízká	Substituce	-žádná

Zdroj: vlastní zpracování

První porovnání firem zobrazené v tabulce č. 5 je vyhodnoceno dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který byl na tyto firmy aplikován.

✓ *Vyjednávací síla dodavatelů*

U firmy ABC spol. s r.o. je *nízká* vyjednávací síla dodavatelů, protože firma má možnost výběru svých dodavatelů např. PHM, které si vybírá na základě nízké ceny a dobré kvality. Také dodavatele servisních služeb a pneumatik pro vozidla může firma kdykoliv změnit, není tedy závislá na současných dodavatelích.

Zato pro firmu DEF spol. s r.o. je vyjednávací síla dodavatelů extrémně *vysoká*, protože firma nevlastní sběrný dvůr, skládku, spalovnu a nemá úplný vozový park k přepravě odpadů a je těmito službami na svých dodavatelích závislá. Dále proto, že pro firmu jsou někteří dodavatelé zároveň zákazníky.

✓ *Vyjednávací síla zákazníků*

Pro ABC spol. s r.o. je vyjednávací síla zákazníků extrémně vysoká. Firma je na svých stálých zákaznících závislá, protože jí tvoří převážnou část zisku. Také z důvodu vysoké konkurence je pro firmu vyjednávací síla zákazníků extrémně vysoká neboť konkurence by mohla poskytovat stejné nebo podobné služby jako tato firma.

Pro firmu DEF spol. s r.o. je vyjednávací síla zákazníků také vysoká z podobného důvodu jako u autodopravy v poskytovaných službách, které nabízí také konkurence. Má však výhodu oproti druhé zkoumané firmě v tom, že zákazníkům může nabídnout nižší ceny služeb než konkurence, což firma ABC spol. s r.o. nemůže, neboť její ceny se odvíjejí od aktuálních cen PHM, hmotnosti a rozměrech nákladu a vzdálenosti trasy.

✓ *Hrozba konkurence v odvětví*

Pro firmu ABC spol. s r.o. je tato hrozba extrémně vysoká kvůli konkurenčnímu boji s ostatními autodopravami o zakázky v regionu. Dle průzkumu má firma pět největších konkurentů v regionu. Zjištěná konkurence nabízí stejné či podobné služby, které se liší například přepravou jiného objemu zboží. Někteří mají novější vozidla a vybavení na sledování vozidel, což je pro ně výhodou.

Konkurence v odvětví je pro firmu DEF spol. s r.o. v porovnání s první firmou nižší, neboť pro tuto firmu je hlavním konkurentem jedna společnost, která na trhu působí delší dobu, vlastní sběrný dvůr a skládku a má také lepší techniku na přepravu odpadu. V rámci odvětví je ovšem považována konkurence za vysokou.

✓ *Ohrožení ze strany nově vstupujících firem*

Toto ohrožení je pro firmu ABC spol. s r.o. vysoké, protože vstup nové konkurence by představoval další konkurenční boj o zakázky v regionu. Ačkoliv existují určité bariéry vstupu do tohoto odvětví, jsou překonatelné. V porovnání s druhou firmou je toto ohrožení nízké. Bariéry vstupu do tohoto odvětví jsou oproti provozování autodopravy velké. Také kvůli působení již dlouholeté konkurence se toto ohrožení snižuje.

✓ Substituce služeb

Pro firmu ABC spol. s r.o. existuje určitá možnost nahrazení těchto služeb, ale ve zkoumaném regionu nelze toto nahrazení uskutečnit a v rámci celého trhu v ČR by bylo nahrazení např. železniční dopravou velice nákladné, proto je substituce považována za nízku. Ve firmě DEF spol. s r.o. substituce není v současné době možná.

Další porovnání obou firem je provedeno ze SWOT analýzy, která odhalila silné, slabé stránky firem, jejich příležitosti a hrozby.

Tabulka 6 - Porovnání firem dle SWOT analýzy

Firma ABC spol. s r.o.	Kritéria porovnání	Firma DEF spol. s r.o.
<ul style="list-style-type: none"> -dlouholetá zkušenost v oboru -dlouholetí zákazníci -rodinná firma -vlastní prostory a vozový park -žádné úvěrové zatížení -proškolení zaměstnanci -kvalita nabízených služeb -účetní program -rozšíření služeb v podnikání -navigace a telefony ve vozidlech 	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> -nízké ceny nabízených služeb -komplexní řešení pro zákazníka - vlastní prostory - převážně vlastní technika na převoz odpadu -žádné úvěrové zatížení -proškolení zaměstnanci -využití software Inisoft
<ul style="list-style-type: none"> -starší vozidla -nedostatek financí -webové stránky -špatný přístup zaměstnanců k práci a majetku firmy 	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> -starší technika na přepravu odpadu -neúplné webové stránky -neúplný vozový park -sběrný dvůr, skládka, spalovna

<ul style="list-style-type: none"> -nezavedení zabezpečovacího systému kamionů -působnost v malém regionu 		<ul style="list-style-type: none"> -účetní program -vysoké náklady na dopravu -nedostatek financí
<ul style="list-style-type: none"> -výstavba tunelu pod Červenohorským sedlem -zákon o nižší době splatnosti a neodvádění DPH z nezaplacených faktur -obnova vozového parku -snazší dosažení dotací -noví zákazníci -více řidičů s profesí v regionu -zabezpečovací systém proti krádeži nafty -způsob propagace 	<p>Příležitosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> -zřízení sběrného dvora -rozšíření působnosti do všech krajů -rozšíření služeb -spolupráce s obcemi v regionu - získání dotací -nákup nových technologií
<ul style="list-style-type: none"> -vzrůstající cena PHM a mýtného -změny v politice a zákonech -přesycenost trhu -nová konkurence -ztráta stálých zákazníků -opakované krádeže nafty 	<p>Hrozby</p>	<ul style="list-style-type: none"> -změny v legislativě o nakládání s odpady - ztráta významných zákazníků -nová konkurence a cenová válka s konkurencí -vzrůstající síla zákazníků i dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

✓ *Silné stránky a slabé stránky*

Obě firmy se v silných stránkách shodují v tom, že vlastní prostory ke svému podnikání a jsou bez úvěrového zatížení. Prvním odlišením je, že firma ABC spol. s r.o. má dlouholetou zkušenost v oboru, získala stálé zákazníky, je to rodinný podnik a vlastní rozsáhlý vozový park. Firma DEF spol. s r.o., ačkoliv nemá úplný vozový park, nabízí komplexní řešení pro zákazníka, kterému může nabídnout nižší cenu než konkurence. Software INISOFT na evidenci odpadů firmě DEF spol. s r.o. usnadňuje orientaci a dokumentaci v tomto odvětví. Bohužel postrádá vhodný účetní program na evidenci zákazníků, tvorbu rozdílných ceníků a fakturaci. Zato firma ABC spol. s r.o. účetní program na vystavování faktur, přehled objednávek, evidenci vozidel apod., využívá a používala ho ještě před přeměnou společnosti na spol. s r.o. Výhodou firmy DEF spol. s r.o. jsou její webové stránky, které bohužel firma ABC spol. s r.o. postrádá. Firma ABC spol. s r.o. má řádně proškolené zaměstnance s potřebnou profesí. V druhé firmě si potřebnou kvalifikaci zaměstnanci musí dodělat. V autodopravě tedy nelze přijmout zaměstnance (řidiče) bez příslušné profese, ale v odpadovém hospodářství lze přijmout zaměstnance např. do kanceláře, který si potřebnou kvalifikaci doplní. Oběma firmám chybí volné finance na nákup nové techniky.

Pro firmu ABC spol. s r.o. je nevýhodou působení v malém regionu, kde se málo vyrábí a kvůli špatné dostupnosti do ostatních krajů je méně konkurenceschopná. Naopak firma DEF spol. s r.o. za nevýhodu působnost v daném regionu nepovažuje, naopak jí působnost v tomto regionu vyhovuje, protože by chtěla spolupracovat se všemi obcemi a poté svou působnost rozšířit do dalších krajů. Její nevýhodou je však to, že nevlastní skládku, sběrný dvůr ani spalovnu a i proto má vysoké náklady na dopravu.

✓ *Příležitosti a hrozby*

Pro firmu ABC spol. s r.o. by byla největší příležitost stavba tunelu pod Červenohorským sedlem, čímž by se pro ni usnadnila dostupnost do ostatních krajů a snížily by se náklady na PHM, opotřebení brzd a pneumatik. Také změna v zákoně o odvodu DPH pouze z uhrazených faktur by byla příležitostí.

Kratší doba splatnosti než současných 90 dní by firmě velmi pomohla. Velkou příležitostí by pro firmu znamenalo pořízení zabezpečovacího systému proti krádeži nafty.

Také snazší dosažení dotací by bylo pro firmu příležitostí na nákup hlídacího systému kamionů nebo obnovy vozového parku.

Dotace by vyřešily potřebné finance na nákup technologií i druhé firmě. Pro DEF spol. s r.o. je však velkou příležitostí zřízení sběrného dvoru, díky kterému by se více osamostatnila od dodavatelů a mohla by rozšířit své služby.

Změny v politice a v zákonech doporučených Evropskou unií (EU) by mohli ohrozit obě firmy. Firmu ABC spol. s r.o. by ohrozilo nejvíce zvyšování cen PHM a mýtného. Druhou firmu by mohla ohrozit změna v zákoně o zpřísnění činnosti s nakládáním s odpady, kterou z velké části ovlivňuje EU. Další hrozbou pro obě firmy by mohla být nová konkurence, která je však větší hrozbou pro firmu ABC spol. s r.o., protože by mohlo dojít k přesycení trhu. Ztráta významných zákazníků by také znamenala velké ohrožení pro obě firmy. Největší hrozbu by však představovala pro firmu ABC spol. s r.o., protože této firmě tvoří stálí zákazníci 89% zisku.

Z výsledků zjištěných aplikací SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil a následného porovnání firem mezi sebou tedy vyplývá, že firma DEF spol. s r.o. si na trhu vede lépe, má více možností, není tolik závislá na stálém zákazníkovi a může mu nabídnout nižší cenu než konkurence. Také má nižší konkurenci, nebojí se vstupu nové konkurence, nehrozí ji žádná substituce a je tedy více konkurenceschopná než firma ABC spol. s r.o. V následující kapitole budou proto navržena možná doporučení na zlepšení konkurenční pozice na trhu obou firem, zejména však pro firmu ABC spol. s r.o., která dle výsledných analýz dopadla hůře. Přesto je tato firma stále ve svém odvětví konkurenceschopná, protože vykazuje zisk a má své stálé zákazníky.

6.2 Doporučení

Na základě shrnutých výsledků a porovnání firem v předchozích kapitolách budou navržena firmám doporučení k posílení konkurenčního postavení a ke zvýšení konkurenceschopnosti především firmy ABC spol. s r.o., která z provedeného porovnání firem dopadla hůře. Doporučení k posílení konkurenceschopnosti bude navrženo také pro firmu DEF spol. s r.o. Návrhy doporučení především vycházejí ze slabých stránek firem, ale také z Porterova modelu konkurenčních sil.

6.2.1 Doporučení pro firmu ABC spol. s r.o.

V této kapitole je navrženo několik doporučení pro firmu ABC spol. s r.o., jako je propagace formou webových stránek, vyřešení špatného přístupu k práci některých zaměstnanců, působnost v malém regionu a žádost o dotace.

Propagace formou webových stránek

Společnost ABC spol. s r.o. nevěnuje téměř žádnou pozornost na podporu propagace. Jediná výrazná reklama této společnosti je na kamionech, kde je uveden název společnosti s nezákladnějšími údaji, jako je obor činnosti, název firmy a kontakt. Firma si neuvědomuje, že v dnešní době nestačí pouze dlouholetá tradice firmy a reklama na kamionech, kterých nejezdí po celém trhu tolik, aby dostatečně upoutaly pozornost.

Proto by bylo vhodné, aby si firma nechala vytvořit webové stránky s jednoduše zapamatovatelnou doménou pro snadné internetové vyhledávání potencionálních zákazníků. Webové stránky by měly zákazníka oslovit a poskytnout mu potřebné informace o firmě, vozovém parku, nabízených službách, zaměstnancích, ceníku přepravy a především kontakt na zodpovědnou osobu ve firmě v podobě telefonu a e-mailu. Zde by mohla firma uplatnit svou dlouholetou tradici, aby zákazníci při zhlédnutí webových stránek pocítovali prosperitu podniku a bezpečnost přepravovaného nákladu. Proto by na webových stránkách měla být uvedena dvacetiletá tradice a zkušenost firmy v tomto oboru. Na stránkách by bylo vhodné mít alespoň 2 jazykové mutace např. (angličtina, polština), protože tato firma

nabízí i mezinárodní přepravu. Také by mohla mít na stránce informaci o nabídce zaměstnání pro kvalifikované řidiče.

Dále by měl být na stránce uveden vlastní vozový park s galerií nabízených vozidel k přepravě, které firma vlastní. To, že nezajišťuje přepravu jinými vozidly, může být pro zákazníka také rozhodující. Neměla by chybět informace o tom, že si firma zakládá na poskytování kvalitních služeb zajištěných zkušenými zaměstnanci s potřebnou kvalifikací. Důležitá je taky přehlednost stránek a jednoduchost.

Vhodný by byl také na stránkách formulář pro skutečné zákazníky, kteří by poslali dotaz s poptávkou na přepravu. Formulář pro dotaz by měl být jednoduchý, přehledný, měl by obsahovat datum plánované přepravy, typ přepravy, hmotnost nákladu a kontakt na zákazníka, který poptává přepravu. Na základě toho by firma měla co nejrychleji reagovat a zaslat zákazníkovi nabídku s cenou přepravy.

Tato forma propagace by firmě mohla pomoci snížit vyjednávací sílu stávajících zákazníků, na kterých je firma v současné době závislá. Zároveň by tato forma propagace mohla přispět k získání nových zákazníků, čímž by se vytižila i ostatní vozidla, která jsou v současné době využívána jen na příležitostné zakázky. Ty jsou ovšem pro firmu často nevýhodné vzhledem k tomu, že služby poskytuje neznámým zákazníkům a faktury mají dlouhou dobu splatnosti (až 90 dnů).

Také by touto formou mohli konkurovat svým hlavním konkurentům, kteří webové stránky mají. Avšak většina z webových stránek konkurence nenabízí žádný formulář na dotaz nebo objednávku přepravy. Proto by firma mohla být v tomto kroku napřed. Vytvoření webových stránek nemusí být pro firmu finanční zátěží, neboť může využít spolupráce druhé firmy DEF spol. s r.o., se kterou spolupracuje v půjčování vozidel a dle informací od jednatele společnosti by tato služba jako vytvoření a spravování webových stránek jejich zaměstnancem byla pouze na základě domluvy.

Vyřešení špatného přístupu k práci některých zaměstnanců

Dalším problémem firmy ABC spol. s r.o. je špatný přístup k práci některých zaměstnanců. Tento problém by měla firma co nejrychleji vyřešit, neboť chování zaměstnanců je pro obraz firmy důležité.

Bylo zjištěno, že lidí s potřebnou profesí v tomto odvětví je v regionu nedostatek. Proto by firma měla vztahy se svými zaměstnanci co nejdříve urovnat. Například pokud řidiči kamionu nechtějí přepravovat náklad do zahraničí z důvodu jazykové bariéry, firma by mohla řidičům zařídit jazykový kurz, který by jim tento problém pomohl překonat.

Dalším problémem bylo zjištěno nevhodné zacházení řidičů k majetku, konkrétně kamionům. Tento problém by mohl být vyřešen tak, že pokud by zavinění škody na majetku bylo ze strany řidiče, náhradu škody by firma požadovala po řidiči ve formě srážky ze mzdy. Proto by mohla tato forma náhrady firmě přispět a řidiči by už nevhodně s majetkem firmy nezacházeli.

Samozřejmě by mohlo dojít i k negativnímu postoji zaměstnanců, pokud by firma tento způsob srážky ze mzdy zavedla.

Působnost v malém regionu

Za největší problém firma ABC spol. s r.o. považuje svou působnost v regionu Jeseník, především kvůli špatné dopravní dostupnosti do ostatních krajů, do kterých je možné kamionem přejet pouze přes Červenohorské sedlo. V rámci Moravskoslezského kraje nemusí jezdit přes tuto obtížnou trasu, proto je firmě doporučeno, aby se zaměřila na zákazníky především z tohoto kraje. Dalším doporučením je udržet si své zákazníky z regionu Jeseník, neboť tito zákazníci jsou pro firmu nejvýhodnější právě díky snazší dostupnosti k nakládce. Pokud by však došlo k výstavbě tunelu pod Červenohorským sedlem, firma by se mohla stát konkurenceschopnější a neomezovala by ji špatná dopravní dostupnost.

Zažádání o dotace

Firma by měla požádat znovu o dotace, o které žádala před několika lety. Dotace by mohly vyřešit nedostatek financí na obnovu vozového parku nebo na nákup zabezpečovacího systému kamionů proti krádežím nafty, se kterými se firma často setkala a které způsobily spoustu nepříjemností zejména finančních.

6.2.2 Doporučení pro firmu DEF spol. s r.o.

Pro firmu DEF spol. s r.o. bude navrženo vylepšení webových stránek, zainvestování do účetního programu a zřízení sběrného dvora.

Neúplné webové stránky

Firma DEF spol. s r.o. by se měla zaměřit na úpravu webových stránek. Dosavadní webové stránky postrádají informaci o tom, že ceny za převzatý odpad jsou odlišné v závislosti na hmotnosti a typu odpadu. Dále některé z nabízených služeb, jako označení a manipulace s nebezpečnými odpady, jsou na stránkách nekompletní. Na stránkách chybí formulář na objednávku přepravy, likvidace či výkupu odpadu nebo alespoň formulář na dotaz o těchto službách i cenách. Webové stránky neobsahují jazykovou mutaci, protože firma má zákazníky pouze na českém trhu a z tohoto důvodu stránky v jiném jazyce nepotřebují. Také webové stránky nezahrnují žádnou fotogalerii např. s vozovým parkem či sídlem firmy. Proto by se firma měla zaměřit na vylepšení webových stránek, které jim zajišťují určitou formu propagace a možnost získání nových zákazníků. Firma má zaměstnance, který webové stránky zakládal a který má oprávnění tyto stránky spravovat, proto vylepšení stránek by pro firmu nebylo finančně nákladné.

Účetní program

Firma DEF spol. s r.o. si vede nabídky, poptávky, vydané a přijaté objednávky, faktury, zálohové faktury, příkazy k úhradě apod. pouze v Excelu, což může být nepřehledné a pro zaměstnance zbytečně pracné.

Vedením účetnictví (jako je vedení účetních knih, sestavování účetních uzávěrek, zajišťování údajů o majetkové a finanční situaci společnosti, zpracování daňových přiznání, výpočet mezd atd.) firma DEF spol. s r.o. pověřila externího pracovníka. Nicméně i interně potřebuje mít firma přehled o svých objednávkách a dokladech, a proto by měla používat účetní program, ve kterém by evidovala všechny doklady, jako jsou objednávky, faktury, dodací listy, pokladní doklady apod. vhodně uspořádané, přehledně a jednoduše ovladatelné.

Firma by mohla využít např. ekonomický systém PROFIT PLUS určený právě pro menší firmy, jako je firma DEF spol. s r.o. Tento systém umožňuje evidovat celou řadu objednávek, faktur, daňovou evidenci, daňové přiznání, DPH, pokladní knihy a knihy bankovních účtů, evidenci majetku či skladů a podává přehled o stavu podnikání v přehledných reportech a grafech, což právě firma v současnosti postrádá. Dalším výhodným rozšiřujícím doplňkem tohoto programu je tzv. rozšířený ceník, který umožňuje to, aby si firma mohla diferencovat ceny pro své dodavatele i odběratele. Firma DEF spol. s r.o. nemá jednotné ceny, pro své zákazníky, ale ceny se liší na základě vyprodukovaného odpadu (i nebezpečného) od zákazníků. Např. 1 kg vyprodukovaného odpadu od výrobní firmy se nedá srovnat s 1 kg vyprodukovaného odpadu od restaurace. Proto firma má diferencované ceny pro své zákazníky a systém s tímto doplňkem by firmě usnadnil administrativu. Potřebný systém je možné koupit za cenu kolem čtyř tisíc Kč, což by nemělo znamenat pro firmu velkou finanční zátěž.

Sběrný dvůr a vyjednávací síla dodavatelů

Dále je firmě DEF spol. s r.o. doporučeno co nejdříve vyřídit zřízení sběrného dvora, který by umožnil spolupráci s obcemi, snížil by náklady na dopravu a zlepšil by firmě finanční situaci. Sběrný dvůr je určen k příjmu a dočasnému skladování separovaných, ostatních a nebezpečných odpadů. V současnosti firma nemůže určité druhy přijatého odpadu od zákazníka skladovat, a proto musí od zákazníka ihned ke svému dodavateli, aby převzatý odpad dál likvidoval nebo zpracoval.

Do sběrného dvora by občané z blízkého okolí mohli dovážet pro ně nepotřebný odpad, a to i nebezpečný, který by od nich zodpovědná osoba firmy převzala, zajistila evidenci a bezpečné uložení odpadu. Touto cestou by tedy získala i nové zákazníky. Firmě by se také snížily náklady na dopravu, protože by nemusela do vzdáleného sběrného dvora převážet ihned přijatý odpad, který třeba nevytíží celý kontejner. Vyjednávací síla dodavatelů by nebyla pro firmu takovou hrozbou jako v současnosti. Na zřízení sběrného dvora by firma mohla požádat o dotace, ale jelikož má vlastní prostory, kde by sběrný dvůr působil, nebylo by samotné zřízení finančně náročné.

Vyřešením této situace by mohlo dojít k upevnění postavení na trhu a konkurenceschopnost firmy by se tak mohla ještě zvýšit.

7 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala Analýzou konkurenceschopnosti dvou společností fungujících z hlediska konkurence na odlišných trzích. Práce byla rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenti, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, a podnikové prostředí. Dále v teoretické části práce byly vysvětleny některé z metod analyzující podnikové prostředí, zejména analýza PEST, 4C, SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil.

V praktické části byla uvedena charakteristika, předmět podnikání a nabízené služby obou společností. První zkoumanou firmou byla rodinná společnost zabývající se vnitrostátní i mezinárodní nákladní dopravou a spediční činností. Druhou zkoumanou firmou byla převzatá společnost zabývající se odpadovým hospodářstvím a ekologickým poradenstvím.

Prostředí, v němž společnosti podnikají, je charakteristické střety konkurujících si subjektů, neboť jejich soustředění na trhu je značně vysoké.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční postavení obou společností, fungujících z hlediska konkurence na odlišných trzích, přestože působí ve stejném regionu. Ke zjištění konkurenčního postavení společností byl aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza SWOT. Tyto metody pomohly odhalit nejen konkurenční postavení obou firem na trhu, ale i silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě těchto metod došlo k naplnění dílčího cíle práce, a to porovnání těchto firem z hlediska jejich konkurenční pozice na odlišném trhu. Z porovnání firem bylo vyhodnoceno, že firma zabývající se kamionovou dopravou a spediční činností má horší postavení na trhu a je méně konkurenceschopná než druhá firma zabývající se odpadovým hospodářstvím a ekologickým poradenstvím.

Na základě vyhodnocení z porovnání firem byla firmám navrhována doporučení na eliminaci jejich slabých stránek, snížení vyjednávací síly dodavatelů a využití jejich silných stránek a příležitostí.

Společnosti ABC spol. s r.o. byla navrhována propagace formou webových stránek. Tato forma propagace by mohla firmě zajistit nové zákazníky a lepší konkurenceschopnost v porovnání se zjištěnou konkurencí, která převážně webové stránky využívá. Dalším doporučením byl návrh na zlepšení vztahů se svými zaměstnanci. Neposledním doporučením bylo zaměření se na zákazníky v Moravskoslezském kraji, neboť do tohoto kraje by firma nemusela jezdit obtížnou trasu přes Červenohorské sedlo a zlepšila by se tak její dopravní dostupnost. V poslední řadě bylo firmě doporučeno, aby znovu zažádala o dotace, pomocí kterých by mohla získat potřebné finance na nákup nových technologií a došlo by tak k dalšímu posílení její konkurenceschopnosti a pozice na trhu.

Společnosti DEF spol. s r.o. bylo navrženo vylepšení webových stránek, které by jim zajistily lepší propagaci a mohly by přilákat nové zákazníky. Dalším doporučením bylo, aby firma investovala do nákupu účetního programu, který by jí umožnil přehlednější evidenci objednávek a aplikaci rozdílných ceníků pro zákazníky. Dále bylo firmě doporučeno zřízení sběrného dvora. Tím by se firmě snížily náklady na dopravu, snížila by se vyjednávací síla dodavatelů a firma by mohla získat nové zákazníky. Realizací těchto doporučení by se mohla upevnit pozice firmy na trhu a zvýšit její konkurenceschopnost.

Na závěr lze konstatovat, že stanovené cíle byly naplněny.

Byla bych potěšena, kdyby tato bakalářská práce firmě ABC spol. s r.o. a firmě DEF spol. s r.o. byla přínosem a kdyby využily některé z mých doporučení na zlepšení jejich konkurenční pozice na trhu.

8 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

1. BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011. ISBN 978-80-7418-100-9.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí?* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. KADEŘÁBKOVÁ, Anna, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2003, 175 s. ISBN 80-861-3136-X.
6. KOŠŤAN, Pavol, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
7. KOŠTURIK, Ján a CHAL'. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
8. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Translated by Václav Dolanský. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
9. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2011, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
10. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
11. PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 80-861-1964-5.
12. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

13. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0
14. Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě
15. Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
16. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Internetové zdroje

17. Autodoprava Kozák. *Mezinárodní přeprava zásilek* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://kozak.autodoprava.com/>
18. Autodoprava Látal. *Mezinárodní doprava* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.autodopravalatal.cz/>
19. EkoBab. *EkoBab* [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.ekobab.cz/>
20. Ekonomický systém. *Podnikatelský systém PROFIT* [online]. 1. 1. 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.lpssoft.cz/cenik.htm>
21. Jimik s.r.o. *Autodoprava Jimik s.r.o.* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.jkjes.cz/>
22. Kamitiro s.r.o. *Nákladní silniční doprava* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.kamitiro.cz/>
23. Koncesovaná živnost autodoprava. *Profesionální založení a prodej obchodních společností* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/rady-zkusenosti/736-koncesovana-zivnost-autodoprava>
24. Nezaměstnanost - Jeseník. *Integrovaný portál MPSV: Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska* [online]. 1. 3. 2014, 1. 3. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem/?stat=2000000000110&obdobi=C&rok=2015&uzemi=0&send=send&piref37_240429_37_240428_240428.pohled=1&piref37_240429_37_240428_240428.xslselect=nazev&piref37_240429_37_240428_240428.xslorder=1&piref37_240429_37_240428_240428.xslmapatag=okresy&piref37_240429_37_240428_240428.xslmapasloupec=&piref37_240429_37_240428_240428.usr1=0
25. Obrázek 5 - SWOT analýza. *Poradenský portál* [online]. 23. 07. 2012 [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

26. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1. 4. 2014 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nakladani-s-nebezpecnymi-odpady-1530.html>
27. Podnikání v silniční dopravě. *Průvodce vaším podnikáním* [online]. 1. 5. 2014 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-silnicni-doprave/f1559018/>
28. Technické služby Jeseník a.s. *Technické služby Jeseník a.s.* [online]. 5. 12. 2014 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.tsje.cz/>
29. Tunelu pod Červenohorským sedlem. *Myšlenka tunelu pod Červenohorským sedlem opět ožila* [online]. 28. 04. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://e-petice.cz/magazin/myslenka-tunelu-pod-cervenohorskym-sedlem-opet-ozila.html>
30. Výstavba tunelu pod Červenohorským sedlem. *Česká televize - regiony* [online]. 5. 3. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/265263-zeman-tunel-pod-cervenohorskym-sedlem-nema-smysl-bez-napojeni-na-polsko/>

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Tři obecné strategie.....	13
Obrázek 2 - Faktory podnikového okolí.....	14
Obrázek 3 - PEST analýza vlivu prostředí.....	16
Obrázek 4 - Porterův model pěti konkurenčních sil	19
Obrázek 5 - SWOT analýza	22

10 Seznam tabulek

Tabulka 1- Výsledky hospodaření firmy ABC spol. s r.o.....	26
Tabulka 2 - Výsledky hospodaření firmy DEF spol. s r.o.....	27
Tabulka 3 - SWOT analýza společnosti ABC spol. s r.o.....	38
Tabulka 4 - SWOT analýza společnosti DEF spol. s r.o.....	42
Tabulka 5 - Porovnání firem dle Portera.....	49
Tabulka 6 - Porovnání firem dle SWOT analýzy	51

11 Přílohy

11.1 Zadání k závěrečné práci



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Eva Galochová

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Marcela Sokolová

Název práce:

Vliv trhu na konkurenceschopnost firmy

Název práce v AJ:

Market influence on the competitive ability of the company

Podtitul práce:

Analýza konkurenceschopnosti dvou společností fungujících z hlediska konkurence na odlišných trzích

Podtitul práce v AJ:

Competitiveness analysis of two companies operating in terms of competition in different markets

Cíl práce: Analyzovat konkurenční postavení dvou společností, které fungují na rozdílných trzích, identifikovat hlavní faktory, které ovlivňují jejich postavení, a navrhnout doporučení na zlepšení konkurenční pozice.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska
4. Charakteristika společností
5. Analýza konkurenčních pozic zkoumaných společností
6. Shrnutí výsledků a návrh doporučení
7. Závěr

Projednáno dne: *15. 10. 2014*

Podpis studenta *Galochová*

Podpis vedoucího práce